JOHN ROSSMAN

Vũ Khánh Thịnh *dịch*

phương thức amazon

14 nguyên tắc lãnh đạo của một công ty đột phá bậc nhất thế giới

the amazon way

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI TỰA

Được viết bởi Terry Jones

Chúng ta đã từng thấy nhiều tấm áp phích tuyên truyền về một sứ mệnh nào đó của công ty, nhưng rõ ràng là không có nhiều người, bao gồm cả giám đốc điều hành của công ty, đọc những dòng chữ đó, và tất nhiên, lại càng có ít người làm theo chúng.

Amazon thì khác. Công ty này luôn ghi nhớ những giá trị của họ tại mỗi cuộc họp và trong mỗi quy trình hoạt động. Đó là cơ sở định hướng cho hầu hết các hoạt động của Amazon, góp phần tạo ra những thành công ngoài mong đợi của họ.

Và Phương thức Amazon là cuốn sách thể hiện cái nhìn sâu sắc về một tập đoàn rất lớn của Mỹ thực sự hoạt động theo đúng những giá trị mà họ đề ra.

John Rossman không "xuất phát" từ Amazon mà ông được tuyển dụng vào công ty này và đã nhanh chóng thích nghi với "văn hóa của những võ sĩ giác đấu" của Amazon cũng như thói quen dò xét, đặt câu hỏi và thi thoảng la hét ầm ĩ của Jeff Bezos.

Qua trải nghiệm của tác giả, bạn có thể thấy được cách mà nhóm làm việc tại Amazon ám ảnh về khách hàng và các phát kiến, cách thức đơn giản hóa vấn đề và suy nghĩ lớn, song song với việc thực hành tiết kiệm. Tác giả cũng giải thích cho chúng ta thấy cách các giá trị của công ty được thông qua bởi một chuỗi hệ thống đo lường và những thỏa thuận ở cấp độ dịch vụ được thiết kế tốt đến mức sẽ phản hồi ngay lập tức khi có vấn đề xảy ra.

Là một công ty sáng tạo có nghĩa là bạn không bao giờ được ngừng sáng tạo. Nó cũng đồng nghĩa với việc bạn phải thách thức cả sự sáng tạo đã giúp bạn có được thành công như ngày hôm nay. Amazon đã phải đối mặt với một thách thức tương tự khi họ quyết định bán sách đã qua sử dụng. Đó có phải là một ý tưởng

cấp tiến hay không? Chắc chắn rồi. Có phải nó đã làm phật ý các nhà xuất bản đang cung cấp sách cho chính Amazon hay không? Rõ ràng rồi. Nhưng ý tưởng này lại rất tuyệt vời với người tiêu dùng, đồng thời giúp Amazon tạo ra được thị trường kinh doanh người bán bên thứ ba có giá trị hàng tỷ đô-la.

Chúng tôi từng có một quyết định tương tự tại hãng hàng không American Airlines với việc tạo ra Travelocity. Mặc dù chúng tôi đã sở hữu công việc kinh doanh trị giá hàng tỷ đô-la bằng việc tự động hóa các đại lý du lịch vòng quanh thế giới, nhưng chúng tôi cũng thấy tương lai thành công của việc đáp ứng trực tiếp nhu cầu của khách hàng trên các đại lý du lịch trực tuyến của mình. Các đại lý du lịch truyền thống đã rất tức giận nhưng đó là một quyết định đúng đắn.

Làm việc cùng những người tiên phong thay đổi trong các ngành công nghiệp thường không dễ dàng. Bức chân dung về Bezos của Rossman cho thấy ông này là một người nóng tính và sáng tạo như Henry Ford hay Steve Jobs nhưng cũng là người đã tạo ra một đế chế phức tạp và hiệu quả như General Motors của Sloane hay American Airlines của Crandall.

Sau khi làm việc cho Robert Crandall tại American Airlines, tôi được biết đến một ông chủ nóng tính và chú ý quá đáng đến từng chi tiết, một người sẵn sàng nhận cú điện thoại của khách hàng vào lúc nửa đêm để tìm bằng được chiếc váy cưới bị thất lạc và buộc các nhân viên của mình tìm ra nguyên nhân sâu xa gây ra sự thất lạc đó. Tôi biết mình đã học hỏi được nhiều điều qua thời gian làm việc với một vị lãnh đạo như vậy.

Và giờ đây, bạn cũng có thể học từ Bezos, Amazon và áp dụng những bài học này vào chính công việc của mình.

Terry John là nhà sáng lập Travelocity.com, nhà sáng lập kiêm Chủ tịch của Kayak, Chủ tịch WayBlazer. Ông đã làm việc trong ngành du lịch được 40 năm. Mười năm trở lại đây, ông thường xuyên đi diễn thuyết và tư vấn cho các công ty về chủ đề sáng tạo và đổi mới.

LỜI NÓI ĐẦU

Những bài học từ Phương thức Amazon

Mục đích của tôi khi viết Phương thức Amazon là để cung cấp thông tin chi tiết và các kỹ thuật hữu ích nhằm tăng tốc độ vận hành cho công ty, nâng cao tinh thần trách nhiệm, tạo ra sự minh bạch và mới mẻ cho trải nghiệm mua sắm của khách hàng.

Từ khi cuốn sách được phát hành vào tháng 6 năm 2014, tôi đã áp dụng những bài học trong cuốn sách vào văn hóa và công việc kinh doanh của hàng trăm nhóm làm việc và nhóm lãnh đạo. Điều vượt ra ngoài mong đợi của tôi chính là những phản hồi, động lực, và thẳng thắn mà nói, là cả sự thất vọng đi kèm trong quá trình tạo ra sự thay đổi.

Báo giới cũng muốn biết điều mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đều muốn biết, đó là: "Nước xốt bí mật" của Amazon là gì? Phương thức Amazon chính vì thế đã được đón đọc và đánh giá chi tiết, nổi bật hơn cả là bài viết trên tờ New York Times (với tiêu đề "Examining The Amazon Way" (tạm dịch: "Nghiên cứu về cuốn Phương thức Amazon")[1]. Tôi đã được phóng viên David Faber của đài CNBC phỏng vấn trong hai ngày để xây dựng một bộ phim phóng sự có tiêu đề Amazon Rising (tạm dịch: Sự trỗi dậy của Amazon).

Nhiều năm sau, tôi nhận được rất nhiều thư mời diễn thuyết từ các nhà lãnh đạo và nhóm kinh doanh. Các cá nhân, tổ chức này đều muốn đổi mới và phát triển nhanh hơn, vận hành tốt hơn, phá vỡ sự quan liêu, xây dựng các mô hình kinh doanh mới và tích hợp nhiều năng lực vào mọi khía cạnh – và họ tiếp tục coi Amazon là một hình mẫu để học hỏi cách đạt được những mục tiêu đó.

Tại sao lại như vậy? Bởi công ty của Jeff Bezos không chỉ phát triển lớn mạnh, mà còn duy trì sự đổi mới, tiếp tục tiến hành các cuộc thử nghiệm, thực hiện những thương vụ lớn, đi đầu trong việc áp

dụng các mô hình kinh doanh mới, chứng minh những lợi thế về quy mô và lợi nhuận.

Nói cách khác, Amazon không ngủ quên trên những vinh quang đã đạt được và không bao giờ ngừng đặt câu hỏi về các định hướng trong tương lai. Công ty duy trì tinh thần mong muốn học hỏi từ những thất bại và sẵn sàng điều chỉnh đường lối nếu cần thiết.

Trường hợp điển hình là Amazon mới thay đổi nguyên tắc lãnh đạo "Tự giác đứng lên tự phê bình" bằng nguyên tắc "Không ngừng học hỏi và luôn tò mò". Điều đó minh chứng cho việc Amazon sẽ điều chỉnh các nguyên tắc lãnh đạo khi cần thiết và không chấp nhận các nguyên tắc tốt đã trở nên lỗi thời hoặc những điều luật dễ dàng bị phá vỡ.

Kết quả là, tôi nhận ra đã đến lúc phải cập nhật cuốn Phương thức Amazon, không chỉ để bổ sung nguyên tắc lãnh đạo mới này vào và xem xét sự thay đổi đi kèm về học thuyết kinh doanh trong Amazon, mà còn để củng cố hơn nữa điều tôi nghe được từ các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ, khi họ đang đi trên con đường khám phá phương thức thành công của Amazon.

Tạo ra ám ảnh về khách hàng và các kết quả như mong đợi

Chỉ một từ cũng có thể tạo ra sự khác biệt rất lớn. Hãy xem xét từ "nỗi ám ảnh" và "sự hài lòng". Một ban lãnh đạo thông thường sẽ phấn đấu để tạo ra và đo lường được "sự hài lòng của khách hàng". Thực chất, mục tiêu của họ là giúp khách hàng hài lòng hơn một chút so với các đối thủ và đo lường trải nghiệm đó của khách hàng theo những cách khác nhau. Còn "ám ảnh" về khách hàng thì sao? Bạn cần làm gì để khiến khách hàng (bao gồm cả khách hàng nội bộ) hài lòng, nhưng làm với chi phí bằng hoặc thấp hơn và hiệu quả hơn? Dường như bạn sẽ phải thay đổi rất nhiều điều trong công việc kinh doanh của mình.

Trong nhiều ngành, không ít công ty đang cố gắng tạo ra sự khác biệt. Trọng tâm của việc tạo ra sự khác biệt hướng tới thành công luôn không thay đổi, đó là trải nghiệm khách hàng (Uber là một ví dụ). Khi việc tạo ra sự khác biệt thất bại, thường là do trải nghiệm khách hàng không được ưu tiên đặt ở vị trí trung tâm của mọi giải pháp. Ví dụ như trong ngành thanh toán. Các nhà bán lẻ trong ngành này muốn né tránh chi phí giao dịch. Những nền tảng thanh toán như Apple Pay hay Google Wallet đã đưa ra giải pháp, nhưng những dịch vụ hiện tại của Apple và Google chưa thực sự

giải quyết được vấn đề cơ bản của người dùng. Ví dụ như, tôi không thể xem lại lịch sử thanh toán hay kiểm soát chúng một cách dễ dàng qua điện thoại di động.

Đơn giản hóa, tích hợp và tự động hóa các quy trình để mở rộng quy mô kinh doanh

Để làm hài lòng khách hàng, bạn hãy khiến dịch vụ của mình trở nên rẻ hơn, nhanh hơn và chất lượng tốt hơn. Lãnh đạo tại Amazon phải học cách tự động hóa các quy trình làm việc và luôn cố gắng giảm thiểu các bước làm việc thủ công, sự can thiệp từ bên ngoài cũng như chi phí lao động. Tạo ra dịch vụ tự phục vụ tương tác với khách hàng là chiến lược quan trọng trong việc hoàn thành mục tiêu trên (đọc thêm Phụ lục A: Dịch vụ tự phục vụ chuẩn bị cho tương lai).

Cho phép chịu trách nhiệm và kiểm soát tốt các bên phụ thuộc

Trong Phương thức Amazon, tôi sẽ nói về khái niệm "kiểm soát các bên phụ thuộc" (managing dependencies). Một phần của bài thuyết trình tôi đã nghe được tại Amazon đó là: "Thất bại vì một sai sót của các bên phụ thuộc là điều không chấp nhận được. Đó là sự thất bại trong lãnh đạo." Trong kinh doanh, bạn luôn phụ thuộc vào người khác – đó có thể là các nhóm, đối tác, người bán, sản phẩm và dịch vụ khác. Tâm lý "kiểm soát các bên phụ thuộc" là chìa khóa để trở thành lãnh đạo tại Amazon. Như tôi thường xuyên trao đổi với các nhà lãnh đạo, "kiểm soát các bên phụ thuộc" là một khái niệm khá gay gắt và nằm ngoài những mong đợi thông thường. Mọi người thường hỏi tôi Amazon làm điều đó như thế nào. Bên cạnh rất nhiều cách khác, bạn có thể bắt đầu bằng việc đặt ra nhiều câu hỏi sâu hơn với đồng nghiệp của mình. Ngoài ra, đừng chỉ tin tưởng vào người khác. Thay vào đó, bạn hãy tin tưởng và có sự xác minh, kiểm chứng. Khi điều này trở thành một nguyên tắc trong công ty thì việc đi sâu vào hỏi chi tiết không còn bị coi là thách thức đối với năng lực của một ai đó. Cuối cùng, bạn hãy tạo ra và kiểm soát những cam kết ở cấp độ dịch vụ trên tất cả các hạng mục đồng thời duy trì tinh thần trách nhiệm của đối tác.

Thúc đẩy sự tiến bộ không ngừng thông qua các công cụ

Một trong những lợi ích của các quy trình tự động là số liệu thời gian thực và thông tin nội bộ công ty có thể được lưu lại và sử dụng. Một thuật ngữ đặc trưng được sử dụng để mô tả cho công việc này tại Amazon – đó là "trang bị công cụ". Thông thường, các

nhóm làm việc đều có khả năng tăng tốc việc thu thập và sử dụng dữ liệu thời gian thực trong các quy trình hoạt động để cung cấp thông tin chi tiết nhằm giảm thiểu lỗi, cải thiện thời gian chu kỳ và giảm chi phí vận hành bằng cách áp dụng công nghệ tự động hóa và nghiên cứu tìm ra công cụ đo lường phù hợp.

Phát triển những chiến lược về nền tảng

Amazon là công ty hàng đầu trong thị trường điện toán đám mây. Điện toán đám mây giúp các công ty không cần mua máy tính và thuê đội ngũ quản lý để điều hành chúng. Thay vào đó, nó cho phép thuê máy tính và tăng hoặc giảm quy mô hoạt động của các doanh nghiệp một cách linh hoạt. Amazon bước vào lĩnh vực kinh doanh này vì họ nhận thấy mình đang sở hữu một năng lực cốt lõi về cơ sở hạ tầng máy tính và mọi người có thể được hưởng lợi từ điều đó. Lợi ích mà Amazon đem lại chính là quy mô. Họ cũng đã làm điều này ở các chức năng khác. Fulfillment by Amazon (FBA) là một mạng lưới đáp ứng theo yêu cầu do Amazon vận hành, giúp các doanh nghiệp khác tránh được chi phí đầu tư ban đầu, quá trình điều hành kho bãi và mạng lưới vận tải phức tạp. Các nhà lãnh đạo thường sẽ đánh giá và đặt ra hai câu hỏi quan trọng. Thứ nhất, những chức năng nào mà chúng ta đang vận hành hôm nay nên được chuyển đổi thành chức năng "như một dịch vụ" để thúc đẩy các năng lực khác? Thứ hai, liệu chúng ta có những năng lực cốt lõi để có thể hỗ trợ những người khác tạo ra cơ hội kinh doanh mới hay không?

Thiết lập những nhóm làm việc quy mô nhỏ, độc lập để tránh sự quan liêu

Sự quan liêu chính là liều thuốc chết người đối với đổi mới, và các công ty hay bộ phận không thể tạo ra được sự khác biệt thường khó thu hút được những nhân viên xuất sắc. Các nhóm nhỏ (tối đa 6-10 người) là một trong những giải pháp để tránh sự phức tạp và thu hút những tài năng lớn đến với Amazon. Các nhóm nhỏ thực sự sở hữu thứ gì đó – một sản phẩm hoặc đặc tính nào đó; một dịch vụ như giỏ hàng thanh toán; hoặc một quy trình như quy trình tiếp nhận hàng hóa vào kho. Mỗi nhóm sẽ xác định kế hoạch kinh doanh, thông số và lộ trình cho sản phẩm của riêng mình. Điều này sẽ tạo ra động lực và những bước tiến liên tục, trong khi vẫn giữ được sự minh bạch và tinh thần trách nhiệm cho những khoản đầu tư tương lai và các kết quả hoạt động. Bạn hãy đánh giá công việc kinh doanh và cơ cấu tổ chức của mình, xác định khả năng thiết lập những nhóm nhỏ, có tính tự chủ hay những nhóm được trao quyền để tạo ra sự khác biệt.

Mọi việc đều liên quan đến công nghệ nhưng không phải lúc nào cũng cần đến bộ phận Công nghệ thông tin

Đây là một bất ngờ lớn nhất về Amazon – nhóm công nghệ thông tin trung tâm của Amazon có quy mô tương đối nhỏ nhưng khả năng về công nghệ của mỗi bộ phận trong Amazon lại rất lớn. Việc lên kế hoạch, thiết kế và phát triển công nghệ được phân tán dọc theo phần lớn các nhóm tại Amazon. Có rất ít bộ phận chuyên trách về công nghệ. Bạn hãy thử so sánh điều đó với việc phần lớn các công ty được thành lập đều có những bộ phận chuyên trách về công nghệ với quy mô lớn mà các nhà lãnh đạo doanh nghiệp khó có thể hiểu, thiết kế và ứng dụng công nghệ một cách thành thạo. Tương lai sẽ nằm trong tay những công ty được các nhà lãnh đạo chú ý tăng cường về khả năng công nghệ cũng như sở hữu những công nghệ tích hợp gần gũi hơn với khách hàng.

Hãy trở nên rõ ràng và đơn giản không chỉ trong những việc bạn đang làm mà còn trong những việc bạn không làm

Michael Porter, Giáo sư về chiến lược của Đại học Harvard, phát biểu rằng chiến lược có thể được định nghĩa là tạo ra thế cân bằng trong cạnh tranh và lựa chọn điều mình sẽ không làm. Sai lầm cơ bản mà các nhà lãnh đạo mắc phải trong việc phát triển các chiến lược số là không tìm kiếm sự rõ ràng liên quan tới trải nghiệm khách hàng. Điều đó liệu có gây ấn tượng xấu với khách hàng và buộc những thông lệ kinh doanh không tạo ra giá trị gia tăng cho khách hàng phải thay đổi, đồng thời khiến việc tạo ra công nghệ mới của các nhóm trở nên cực kỳ phức tạp? Tại Amazon, các nhà lãnh đạo phải viết ra nội dung chi tiết của kế hoạch. Họ bắt đầu công việc đó với suy nghĩ rằng những bản viết tay đó sẽ được công bố tại các cuộc họp báo hoặc tiếp cận thông qua việc tìm hiểu về cách đo lường thành công trong dài hạn của một khả năng hay một nhóm làm việc. Bạn hãy bắt đầu với một lộ trình rõ ràng và đơn giản cho đến khi tới đích.

Hãy thử nghiệm nhiều hơn bằng những khoản đầu tư nhỏ

Các nhà điều hành thường nói về "thất bại để tiến về phía trước" và đặt cược. Nhưng phần lớn không hiểu bản chất của việc đổi mới hoặc không vận hành trong một môi trường cho phép hoặc ưu tiên cho điều này. Điều gì sẽ xảy ra đây? Những khoản đầu tư an toàn được đề xuất, chỉ các dự án lớn mới được cấp kinh phí, và những thay đổi xuất hiện ngày càng nhiều. Trong một lá thư gửi cổ đông năm 2015, Bezos đã gọi Amazon là "công ty vĩ đại nhất để có thể thất bại ở đó". Amazon đang tăng gấp đôi số lượng các thử

nghiệm và có tâm lý đầu tư theo danh mục giữa "mở rộng các khoản đầu tư" có tỷ suất lợi tức đầu tư (ROI) rõ ràng so với các khoản đầu tư "đặt cược" thường thất bại. Chiến lược ở đây là đặt cược nhiều nhưng phải ở mức giá chấp nhận được.

Tăng chỉ số IQ về khả năng thay đổi

Phần tuyệt vời nhất trong công việc tại Amazon là mọi thứ luôn trong quỹ đạo phát triển đi lên. Không thứ gì ở trạng thái tĩnh. Làm nó nhanh hơn, tăng thêm những tính năng mới, làm nó rẻ hơn, giảm lỗi, gây ấn tượng với khách hàng – đó là sự thay đổi liên tục. Việc vận hành tốt là yếu tố cần thiết để cạnh tranh. Mỗi công ty phải có khả năng tạo ra và nắm bắt sự thay đổi liên tục. Đây chính là IQ về khả năng thay đổi. Warren Buffett đã nói với các thành viên hội đồng quản trị và giám đốc điều hành rằng họ phải chiến đấu với "ABC" (Arrogance – sự kiêu căng, Bureaucracy – sự quan liêu và Complacency – sự tự mãn) mà những doanh nghiệp cũng như nhóm thành công thường gặp phải và thường dẫn họ tới thất bại. Để tránh ABC, hãy đặt ra các mục tiêu kỳ vọng và buộc áp dụng những chức năng để tạo ra nền văn hóa với chỉ số IQ thay đổi cao.

Tại sao Amazon lại tạo ra một môi trường bền vững trong việc đổi mới và liên tục phát triển? Họ tin tưởng chắc chắn rằng nếu bạn không tạo ra và kiểm soát sự đột phá về kỹ thuật số, bạn sẽ là nạn nhân của chính nó. Tốc độ phát triển trong kinh doanh đang tăng lên chóng mặt. Vòng đời của các công ty trên sàn S&P 500 là một minh họa tuyệt vời cho sự tăng lên này. Ba trong số bốn công ty trên S&P Index được dự báo là sẽ bị đẩy khỏi sàn giao dịch này trong vòng 15 năm nữa. Nó thực sự là vấn đề "đổi mới hoặc là chết". Hãy hỏi bản thân xem: "Công việc kinh doanh và ngành công nghiệp của chúng ta sẽ thay đổi như thế nào nếu Amazon dẫn dắt nó?" Bạn có thể sẽ bắt gặp những ý tưởng hết sức bất ngờ.

Trong khi thảo luận về việc tại sao Amazon luôn thôi thúc việc đưa ra ý tưởng mới, Jeff Bezos đã nói với nhà bình luận truyền hình Charlie Rose trong một cuộc phỏng vấn diễn ra vào năm 2013 rằng: "Các công ty có vòng đời rất ngắn và một ngày nào đó, Amazon cũng sẽ bị sụp đổ mà thôi. Tôi không lo lắng về điều đó bởi tôi biết đó là điều không thể tránh khỏi. Việc các công ty đến rồi đi là hết sức bình thường. Dù là công ty đang nổi bật và giữ vị trí quan trọng nhất của kỷ nguyên này, chỉ vài thập kỷ nữa là họ sẽ ra đi. Tôi sẽ thích thú nếu điều đó [việc Amazon sụp đổ] xảy ra sau khi tôi chết." Các công ty không để những mô hình và thành công trong quá khứ định nghĩa hiện tại sẽ xoay vòng và định

nghĩa những công việc kinh doanh tiếp theo.

Đây chỉ là một vài ý kiến trao đổi và phản hồi mà tôi nhận được từ các nhà lãnh đạo đang nỗ lực điều chỉnh văn hóa của công ty họ. Tôi hy vọng Phương thức Amazon sẽ cung cấp một số ý tưởng để bạn có thể bắt đầu sử dụng ngay hôm nay. Đừng ngại liên hệ với tôi qua e-mail johnerossman@gmail.com để nói cho tôi biết điều các bạn tìm kiếm trong chuyến hành trình của sự thay đổi và đổi mới.

LỜI GIỚI THIỆU

Câu chuyện xảy ra vào tháng 1 năm 2003. Sau gần một năm làm việc ở vị trí Giám đốc phụ trách mảng kết nối người bán bên thứ ba, tôi vẫn bị đánh giá là một tân binh trong công ty. Khi đang ngồi trong phòng hội thảo tại trụ sở công ty ở Seattle, xung quanh là nhóm S-Team bao gồm 20 giám đốc điều hành cao cấp nhất của Amazon, tôi bất chợt trở thành tâm điểm của sự chú ý. Thật không may, tác nhân chính của vụ việc lại xuất phát từ người sáng lập kiêm Giám đốc Điều hành của công ty, Jeff Bezos, lúc đó đang nổi trận lôi đình.

"Câu trả lời cho câu hỏi đó phải bắt đầu với một con số!" ông ấy gầm lên.

Mọi ánh mắt đổ dồn vào tôi khi Jeff đặt ra cho tôi một câu hỏi tưởng chừng như rất đơn giản: "Có tất cả bao nhiêu nhà buôn tham gia công việc kinh doanh kể từ đầu năm đến nay?"

Câu hỏi trên đã khiến tôi rất bối rối, vì vào thời điểm đó, đơn giản là không có bất kỳ người bán bên thứ ba nào – "các nhà buôn", theo cách nói của Jeff, bắt đầu kinh doanh. Câu hỏi đó thực sự nằm ngoài khả năng trả lời của tôi. Với một chút cảm giác tội lỗi, tôi trả lời: "Vâng, như anh có thể thấy, vào thời điểm này..."

Tôi chưa nói xong, Jeff đã ngắt lời. "Câu trả lời cho câu hỏi đó phải bắt đầu với một con số!"

Tiếng tăm gắn với hình ảnh nóng tính đã trở thành một phần trong những câu chuyện huyền thoại về Jeff. Jeff Bezos không quan tâm đến cảm xúc của bạn; ông ấy không cần biết ngày làm việc của bạn có tốt hay không. Ông ấy chỉ quan tâm đến kết quả công việc và tốt hơn hết phải là những kết quả đúng như mong đợi. Ai gia nhập Amazon.com cũng đều hiểu điều này; đó là một phần của bản hợp đồng. Nhưng đây là lần đầu tiên tôi cảm thấy mình ở đỉnh điểm trong cơn thịnh nộ của ông ấy và hơi bất ngờ về

trải nghiệm đó. Tôi đã chần chừ, không ngừng đặt ra những tình huống có thể xảy ra trong đầu. Cuối cùng, sau khi nuốt nước miếng, tôi đã đưa ra một câu trả lời đơn giản: "Sáu, nhưng..."

Jeff ngay lập tức vồ lấy nó như một con sư tử đang xé xác con mồi. "Đó là câu trả lời xúc động nhất mà tôi từng được nghe!"

Những lời nói sáo rỗng tiếp sau đó không phải là bài học trong sự sỉ nhục hay trò chơi quyền lực được thiết kế để củng cố hình ảnh một người nóng nảy, không gì có thể ngăn cản được của Jeff. Đó là cách truyền đạt mà Jeff sử dụng. Ông dùng tình thế của tôi như cơ hội để đưa ra một ví dụ nhằm truyền tải một loạt thông điệp về văn hóa, chiến lược và hoạt động tới những vị lãnh đạo cao nhất của công ty. Bài trình bày của Jeff đã minh chứng rõ nét cho phong cách làm việc của ông ấy, mặc dù với âm lượng lớn và giọng nói sang sảng nhưng nó lại bao hàm những bài học rất giá trị về các nguyên tắc đang định hình Amazon.com. Trong vòng năm phút tiếp theo, Jeff đã đề cập tới nửa tá nguyên tắc này bằng cách mô tả những thiếu sót của tôi trong công việc mà ngay cả tôi cũng không muốn nhắc tới. Tôi đã bị phạt vì chưa đủ ám ảnh về khách hàng, không làm chủ hoàn toàn các dự án cũng như kết quả, vì không nghĩ đủ lớn, vì không có được sự thiên lệch trong hành động, và vì không nghiêm khắc tự phê bình khi rõ ràng là hiệu suất công việc của tôi còn thấp. Từ đầu đến cuối, tôi đã bị ghim chặt vào chiếc ghế của mình như đứng trước áp lực của một cơn bão lớn.

Sau khi kết thúc bài diễn văn, Jeff chỉ đơn giản là rời khỏi căn phòng mà không nói thêm bất kỳ lời nào, và cuộc họp S-Team kết thúc tại đó. Khi bắt đầu hít thở bình thường trở lại và suy nghĩ về những điều vừa xảy ra, tôi nhận ra rằng rất nhiều lãnh đạo kỳ cựu khác của công ty đang mỉm cười với tôi – một cách thân thiện là đằng khác. Một vài trong số họ còn đưa ra những lời ngợi khen đối với tôi trong khi đang thu dọn đồ đạc, giấy tờ.

"Ông ấy thích anh đó," một người vỗ vai tôi và nói. "Ông ấy sẽ không dành thời gian để làm anh xấu hổ như vậy nếu không có cảm tình với anh đâu."

Bối rối một lúc, tôi đã gần như vấp ngã ngay trong phòng hội thảo. Tôi chộp nhanh lấy bản ghi chép của mình và lăn tăn suy nghĩ về việc bằng cách nào mà tôi vẫn được làm việc tại công ty này. "Bằng cách nào mà một nhân viên có thể chịu đựng được những thử thách khốc liệt của Jeff đây?" Tôi tự hỏi chính mình.

Câu trả lời, tất nhiên, đang ở ngay trước mũi tôi. Thực tế, câu trả lời hiện hữu công khai ngay trên website Amazon.com nếu bạn biết nơi để tìm ra nó.[1] Và vào cuộc họp năm 2003, Jeff chẳng làm gì khác ngoài việc ném cho tôi 14 nguyên tắc lãnh đạo thúc đẩy Amazon, từ cao xuống thấp. Tôi đã điều chỉnh các nguyên tắc lãnh đạo đôi chút về mặt ngôn từ để độc giả dễ dàng tiếp nhận hơn trong quá trình đọc cuốn sách này.

Jeff Bezos đã làm thế nào để xây dựng được một công ty, một văn hóa và một di sản có thể đáp ứng được các tiêu chuẩn cao nhất của ông? Không giống như phần lớn các tổ chức, những nguyên tắc lãnh đạo của Amazon không đơn giản là đề xuất các hướng dẫn trong việc tuyển dụng nhân viên mới hay những lời tuyên bố sáo rỗng về sứ mệnh của công ty, những sứ mệnh dường như sẽ bị chôn vùi trong chính đôi tay các nhân viên. Chúng là những giáo lý cốt lõi mà dựa trên đó, các nhà lãnh đạo của công ty được đánh giá một cách nghiêm ngặt trong quá trình kiểm tra thành tích và tự đánh giá hằng năm. Thực tế, với vai trò là một lãnh đạo hoặc lãnh đạo tiềm năng tại Amazon.com, bạn được kỳ vọng ghi nhớ những ví dụ cụ thể về cách mà bạn đã tuân thủ 14 nguyên tắc lãnh đạo, và sẵn sàng dẫn chứng chúng ra khi được yêu cầu.

Cuốn sách này không thể kể hết mọi chuyện xảy ra trong khoảng thời gian mà tôi làm việc tại Amazon.com. Thực tế là, sau khi chuyển sang công việc hiện tại với vai trò Giám đốc Điều hành tại hãng tư vấn Alvarez & Marsal, tôi đã không hy vọng sẽ nghĩ quá nhiều về những năm tháng của mình tại Amazon.com. Điều thú vị là, mặc dù vậy, khi tôi bắt đầu đương đầu với hàng loạt thách thức hiện hữu từ các khách hàng trong những lĩnh vực từ công nghệ và sản xuất cho tới bán lẻ và cả từ thiện, tôi bất chợt nhận thấy bản thân mình liên tục tham khảo các chiến lược, kỹ năng điều hành và cách tiếp cận mà tôi có được trong thời gian làm việc cho Amazon.com. Ban đầu, tôi thậm chí không hề để ý là mình đang làm vậy. Cho tới khi một người đồng nghiệp tới và nói với tôi rằng: "Anh biết không, anh nên viết ra những điều đó."

"Viết cái gì ra cơ?" Tôi hỏi.

"Tất cả những bài học nhận được từ Amazon đó. Anh đang thường xuyên sử dụng chúng. Anh có thể tóm chúng lại vào một chỗ đấy. Tôi dám chắc rằng mọi người sẽ thấy chúng rất thú vị. Cả bản thân tôi cũng vậy."

Vậy là tôi đã quyết định thử viết chúng ra xem sao. Tôi bắt đầu vạch ra các khái niệm, bài học, chiến lược, cùng cách tiếp cận tôi

đã học, quan sát và được thực hành tại Amazon. Tôi thực sự bất ngờ, dù đã bảy năm trôi qua kể từ khi tôi rời Amazon, nhưng những ký ức thời đó vẫn còn nguyên vẹn trong tôi. Những ký ức đó luôn thường trực để được tôi viết ra và hệ thống lại. Trước đó khá lâu, tôi đã phần nào nhận ra rằng các bài học mà tôi có được khi làm việc tại Amazon đã tự nhóm lại thành 14 nguyên tắc lãnh đạo.

Điều gì khiến các nguyên tắc của Amazon trở nên đáng nhớ như vậy, kể cả đối với một cựu nhân viên của công ty, người không hề nỗ lực để ghi nhớ chúng? Câu trả lời phần lớn được tìm thấy từ việc trả lời câu hỏi tại sao Jeff Bezos lại tái mặt với bản báo cáo về tình hình kết hợp với người bán bên thứ ba trong cuộc họp vào năm 2003 của S-Team. Các nhà lãnh đạo của Amazon luôn làm việc chăm chỉ để khiến những điều họ nghĩ trở nên rõ ràng – không chỉ ở thứ họ quyết định mà cả lý dotại sao họ đưa ra quyết định như vậy. Nhiệm vụ cần có sự rõ ràng đã tạo ra một tổ chức mà những hoạt động của nó đều dựa trên một triết lý cụ thể cùng một bộ giá trị và nguyên tắc thích hợp. Đó là cách để hiểu đúng đắn các nội dung chi tiết cũng như mở rộng quy mô công việc kinh doanh một cách thành công – điều mà Amazon.com được đánh giá là đã làm tốt hơn bất kỳ công ty nào trong lịch sử.

Với sự động viên từ đồng nghiệp, tôi đã quyết định biến những ghi chép cá nhân của mình thành một cuốn sách. Tôi đã cố gắng làm cho nội dung cuốn sách càng ngắn gọn càng tốt và, tôi hy vọng, bạn sẽ thích thú khi đọc nó. Một vài năm trước, tôi đã rất thích thú khi đọc câu chuyện về một vận động viên 52 tuổi người Slovenia, đã quyết định bơi dọc theo chiều dài sông Amazon. Anh ấy đã sống sót sau 5.265km bơi đến kiệt sức, cháy nắng, mê sảng và may mắn thoát khỏi các loài cá ăn thịt để thiết lập kỷ lục thế giới về khoảng cách bơi. Mặc dù cuộc hành trình trên con sông Amazon của anh ấy là một chiến công tuyệt vời, nhưng tôi không muốn cuộc hành trình của các bạn trở thành bài kiểm tra về sự bền bỉ. Mặc dù câu chuyện về Amazon.com là một câu chuyện cổ tích có tính lan tỏa ở cấp độ châu lục về sự tăng trưởng, đổi mới và tầm ảnh hưởng ngày càng tăng, các chiến lược, kỹ năng điều hành và cách tiếp cận dễ hiểu nhưng lại rất khó để bắt chước. Chính vì thế, tôi đã cố gắng để thuyết minh về chúng rõ ràng và trực quan nhất có thể. Thay vì một cuộc thi bơi xuyên qua những dòng tư duy kinh doanh hỗn độn, hãy nghĩ cuốn sách này như thể một chuyến du lịch bằng thuyền trên sông với 14 điểm dừng – mỗi điểm dừng tương ứng với một nguyên tắc lãnh đạo.

Hãy ngồi xuống và thư giãn. Tôi hy vọng bạn sẽ thích chuyến đi

này.

01
ÁM ẢNH KHÁCH HÀNG

> Trong kinh doanh, các lãnh đạo của Amazon luôn lấy khách hàng làm gốc, không ngừng tìm kiếm và nỗ lực gìn giữ lòng tin của khách hàng. Dù có quan tâm đến đối thủ nhưng họ thường bị ám ảnh bởi khách hàng nhiều hơn.

Sự ám ảnh về khách hàng của Jeff Bezos là một thứ gì đó vượt xa nỗi ám ảnh đơn thuần – nó là một hội chứng tâm lý khiến Jeff có thể buông những lời chỉ trích cay độc hay đưa ra nhiều nhận định khắt khe đối với cộng sự tại Amazon khi họ không đáp ứng được các tiêu chuẩn của Jeff về dịch vụ khách hàng. Điều này bắt nguồn từ khả năng đặc biệt của Jeff trong việc đặt bản thân vào vị trí của khách hàng, từ đó suy ra những nhu cầu và mong muốn của họ, để sau đó phát triển một hệ thống có thể đáp ứng các nhu cầu và mong muốn đó tốt hơn bất kỳ ai.

Cách tiếp cận kinh doanh này chính là điểm cốt lõi trong tài năng thiên bẩm của Jeff. Rất lâu trước khi truyền thông xã hội tạo ra cuộc cách mạng rộng rãi trong thế giới bán lẻ, khi những mạng lưới thông tin minh bạch được hình thành, kết nối các công ty với khách hàng hiện tại, khách hàng tiềm năng và cả với những kẻ gièm pha; rất lâu trước khi những công ty như Zappos.com bắt

đầu lấy dịch vụ khách hàng làm nền tảng cho mô hình kinh doanh; cũng như rất lâu trước khi Jeff nhận ra tầm nhìn toàn diện của bản thân đối với Amazon.com, ông đã quán triệt sâu sắc trong nội bộ công ty về hai chân lý trong lĩnh vực dịch vụ khách hàng:

- Khi một công ty khiến cho một khách hàng không hài lòng, người đó sẽ không chỉ nói điều đó với một, hai hay ba người khác, mà sẽ nói với rất, rất nhiều người.
- Dịch vụ khách hàng tốt nhất là không có dịch vụ nào hết – bởi trải nghiệm tốt nhất có được khi khách hàng không bao giờ phải yêu cầu một sự hỗ trợ nào cả.

Tất nhiên, việc xây dựng một mô hình kinh doanh thực tế không yêu cầu bất kỳ dịch vụ khách hàng nào cũng viễn tưởng như việc chế tạo động cơ vĩnh cửu. Nhưng ngay từ giai đoạn đầu của cuộc cách mạng Internet, Jeff đã nhận thấy mô hình bán lẻ trực tuyến có thể mở đường cho nhiều điều khả thi. Từ lâu, ông cũng đã nhận ra mối đe dọa lớn nhất đối với trải nghiệm khách hàng là khi con người tham gia vào và làm cho mọi thứ rối tung lên. Do đó, ông đưa đến kết luận, chìa khóa để tạo ra trải nghiệm dễ chịu và suôn sẻ nhất cho khách hàng là hạn chế tối đa sự tham gia của con người thông qua quá trình đổi mới và công nghệ.

(Tất nhiên, Amazon vẫn cần con người. Trong cuốn sách này, tôi sẽ thảo luận về những kỹ năng của Jeff trong việc tuyển dụng, đánh giá và giữ chân những tài năng hàng đầu thế giới. Nhưng mục tiêu của Amazon luôn là giảm thiểu thời gian và công sức mà con người phải tiêu tốn vào những tương tác dịch vụ thông thường, giải phóng sức lao động để họ có thể sáng tạo những cách thức mới làm hài lòng khách hàng.)

Quan điểm kinh doanh của Jeff đã dẫn tới một số chiến thuật khá khác thường. Trở lại thời điểm những năm 1990, Amazon.com cố tình làm cho việc tìm kiếm số điện thoại của dịch vụ chăm sóc khách hàng trở nên khó khăn. Điều này khiến nhiều người nghi ngại và cho rằng động thái đó phản ánh sự không tôn trọng khách hàng. Nhưng rồi họ nhanh chóng nhận ra rằng, những kỹ sư của Jeff đã tạo ra một công nghệ đột phá giúp họ giải quyết những yêu cầu dịch vụ gần như ngay lập tức mà không cần đến sự can thiệp của con người. Sau tất cả, 98% các câu hỏi của người mua dành cho một nhà bán lẻ như Amazon đều quy về "Đồ của tôi đang ở đâu?" Do đó, một công cụ theo dõi trực tuyến ra đời, giúp khách hàng theo dõi việc vận chuyển hàng từ kho bãi tới tận cửa nhà, bỏ qua yêu cầu phải có một trung tâm liên lạc lớn, cồng kềnh và tốn kém.

Jeff tin rằng mọi người không thích nói chuyện với các nhân viên chăm sóc khách hàng, và ông đã đúng. Ông chỉ cần cung cấp dữ liệu, công cụ và hướng dẫn để người mua có thể trả lời những câu hỏi của chính họ. Giờ đây khách hàng đều chờ đợi và yêu cầu "công nghệ chăm sóc khách hàng tự phục vụ" (self-service customer care technology), một khái niệm do Bill Price và David Jaffe đưa ra trong cuốn sách của họ vào năm 2008, The Best Service is No Service (tạm dịch: Dịch vụ tốt nhất là không có dịch vụ nào cả): Trải nghiệm của khách hàng càng trơn tru, khách hàng càng trung thành và chi phí vận hành càng thấp (bao gồm cả chi phí marketing và quảng cáo). Price và Jaffe lý giải: "Amazon đã giảm được 90% lượng liên lạc mỗi đơn hàng (CPO – Contacts per order), nghĩa là họ có thể tăng số lượng đơn hàng (và doanh thu) lên gấp 9 lần trong khi vẫn duy trì mức chi phí chăm sóc khách hàng như cũ (bao gồm chi phí nhân viên và các chi phí vận hành liên quan). Đây chính là nhân tố chủ chốt góp phần vào khả năng sinh lời của công ty bắt đầu từ năm 2002."[1]

Dịch vụ khách hàng tối ưu vận hành đã tạo ra nhiều lợi ích đáng kinh ngạc cho cả khách hàng và công ty cung cấp dịch vụ. Ví dụ như dịch vụ giao hàng miễn phí mang tính cách mạng của Amazon.com, khởi động từ tháng 11 năm 2000. Ban đầu chương trình giao hàng miễn phí chỉ áp dụng với những đơn hàng trên 100 đô-la. Thay vì trả phí cho quảng cáo, Amazon.com chi tiền vào việc chuyển hàng miễn phí, tạo nên hiệu ứng truyền miệng – một hình thức quảng cáo hiệu quả (và cũng tiết kiệm) nhất – rộng rãi trong cộng đồng người tiêu dùng. Điều này tạo ra một vòng tròn phát triển: Bằng việc hy sinh tài chính ngắn hạn vì lợi ích của khách hàng, chiến lược này mang đến lợi thế cạnh tranh và tài chính trong dài hạn. "Trước đây, bạn dành 30% thời gian để tạo dựng một dịch vụ tốt và 70% thời gian còn lại để nói về nó," Jeff giải thích. "Còn trong thế giới mới hiện nay, tỷ lệ này đã đảo ngược."[2]

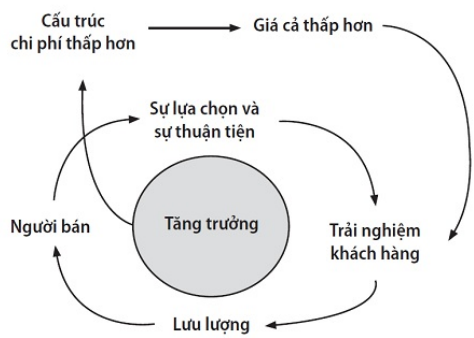
Vào thời điểm đó, giao hàng miễn phí có vẻ là một chiến lược điên rồ và đầy rủi ro. Bây giờ thì khách hàng nào cũng mong chờ điều đó. Thực tế cho thấy hầu hết người mua còn mặc định rằng các công ty sẽ trả phí cho việc trả lại hàng hóa – một trong những phương thức để Amazon nâng tiêu chuẩn về dịch vụ khách hàng lên một tầm cao mới cho mọi ngành nghề kinh doanh.

Vòng tròn phát triển bị phân mảnh: Hiệu ứng bánh đà

Allen Mandelbrot đã phát minh ra lĩnh vực toán học phân mảnh (fractal), nghiên cứu (cùng các hiện tượng khác) về xu hướng lặp

lại của các mô hình trong tự nhiên ở nhiều quy mô khác nhau – ví dụ như các thiên hà trong vũ trụ có hình xoắn trôn ốc gợi đến hình ảnh của vỏ sò biển và lá dương xỉ non. Tương tự, vòng tròn phát triển được tái lập xuyên suốt Amazon.com ở cả cấp độ vĩ mô và vi mô. Nó tạo ra một tập hợp những nguồn năng lượng tự củng cố để có thể vận hành cả khi năng lượng bị ngắt quãng – rất giống cơ chế của một bánh đà, đây chính là cách nói ẩn dụ người ta hay dùng để giải thích cho hiện tượng này tại Amazon.com.

Sau đây là một ví dụ ở cấp độ vĩ mô về cách mà hiệu ứng bánh đà vận hành (xem Hình 1.1). Jeff không hề tập trung vào lợi nhuận. Ông tập trung nhiều vào dòng tiền tự do – hay chính là khoản tiền mặt mà một công ty có thể tạo ra được sau khi chi trả hết các khoản chi phí để duy trì và mở rộng kinh doanh. Tại sao lại như vậy? Bởi ông tin rằng tiềm năng Internet thúc đẩy tăng trưởng còn rất lớn và cơ bản vẫn chưa được tận dụng hết. Năm 1889, khi cơn sốt đất đai tại tiểu bang Oklahoma vẫn còn tiếp diễn thì với Jeff, đó là Ngày đầu tiên của Internet. Ông sẵn sàng giảm giá sản phẩm và tạo ra các chương trình như miễn phí vận chuyển để củng cố lòng trung thành của khách hàng, khiến doanh số bán hàng của công ty chạm những mức cao không tưởng. Nhưng đó lại là điều Jeff đã nhìn thấy trước. Sau đó, ông đã đầu tư doanh thu có được vào điều được gọi là "Thiên Chúa Ba ngôi" bao gồm: giá cả, sự lựa chọn và tính sẵn có (sẽ được bàn luận nhiều hơn sau đây).



Hình 1.1. Hiệu ứng bánh đà. Cách mà trải nghiệm khách hàng được nâng cao và tăng trưởng khách hàng có thể hỗ trợ nhau trong một vòng tròn phát triển.

Đôi khi, bạn khó có thể có được lực đẩy cần thiết để tạo ra hiệu ứng bánh đà. Những nỗ lực liên quan có thể rất tốn kém, và thậm chí bạn còn phải trả giá cho việc đó. Jeff và các cổ đông của công ty

đã phải hy sinh rất nhiều từ những buổi đầu khởi nghiệp để ưu tiên chăm sóc khách hàng. Không phải giám đốc điều hành nào cũng có suy nghĩ như vậy. Nhưng việc Jeff sẵn sàng trả giá vào thời điểm đó đã góp phần rất lớn vào thành công của Amazon.

Tháng 7 năm 1999, Jeff quyết định biến Amazon thành một doanh nghiệp kinh doanh mặt hàng điện tử. Công ty đã kiếm được rất nhiều tiền từ việc bán sách, nhưng ông biết rằng cú hích vào ngành hàng thiết bị điện tử sẽ là bước tiến lớn đầu tiên tới một thế giới với vô vàn thị trường mới. Các nhà phân tích đã nghi ngờ về khả năng thực thi của quyết định này. Đã có rất nhiều người nói rằng khách hàng cần được cảm nhận thiết bị điện tử tận mắt và tận tay tại một phòng trưng bày và học cách vận hành nó với sự giúp đỡ của các chuyên gia được đào tạo bài bản. Những nhà phê bình đó – có nhiều người là kỹ sư của các công ty điện tử hàng đầu thế giới như Sony, hay các nhà phân tích nổi tiếng từ Phố Wall – cần được thuyết phục rằng Amazon.com có thể bán số lượng lớn các thiết bị điện tử với tư cách một công ty đi đầu trong chiến dịch "Giá rẻ mỗi ngày". Cho tới khi Amazon thuyết phục được họ đây là quyết định đúng đắn, công việc kinh doanh hàng điện tử của Amazon đã phải đối mặt với rất nhiều lần lao dốc, bao gồm cả một bộ máy tiêu tốn khoản chi phí quá lớn cho một lượng hàng bán ra hết sức khiêm tốn.

Có rất nhiều doanh nghiệp bán lẻ không sẵn sàng hoạt động khi mắc nợ. Jeff đã chấp nhận điều đó. Và mặc dù điều đó là cơn ác mộng trong một vài quý (dường như để chứng minh sự đúng đắn trong lời cảnh báo của những người còn nghi ngại ở Phố Wall), bằng việc cung cấp đủ thông tin và quy trình thu hồi thông thoáng, cuối cùng, Amazon.com đã bán được một số lượng đủ để thuyết phục các nhà bán hàng và những thương hiệu sản xuất lớn rằng mọi người sẽ mua các sản phẩm công nghệ trên mạng. Jeff đã đặt cược rằng các khách hàng của ông đủ thông minh để có thể tự nghiên cứu vận hành các sản phẩm điện tử – và ông đã đúng.

Một khi hiệu ứng bánh đà xuất hiện, sức mạnh được tạo ra cũng rất lớn. Thành công của Amazon.com trên thị trường điện tử đã kích hoạt một vòng tròn phát triển trong việc mở rộng các thị trường thương mại điện tử vẫn đang tiếp tục được mở rộng tới thời điểm hiện tại.

Thiên Chúa Ba ngôi

Chiến lược của Amazon.com bao gồm cả việc định giá tốt đối với hầu hết các sản phẩm bán ra. Nhưng chiến lược này không chỉ về

giá cả. Sự lựa chọn đa dạng và nhanh chóng, luôn sẵn hàng cùng dịch vụ giao hàng thuận lợi cũng là những yếu tố quan trọng không kém yếu tố giá cả trong việc đáp ứng nhu cầu khách hàng về lâu dài. Giá cả, sự lựa chọn và tính sẵn có – đây là ba nhu cầu bền vững và xuyên suốt của khách hàng. Amazon đã coi nó như là Thiên Chúa Ba ngôi của mình.

Amazon chào bán tất cả mọi thứ với giá rẻ hơn và khiến việc tiếp cận mặt hàng đó trở nên dễ dàng hơn. Kiểu dáng, thị hiếu, chủng loại sản phẩm và các nhân tố hình thành có thể thay đổi, nhưng Thiên Chúa Ba ngôi thì chắc chắn không thay đổi. Đó là lý do tại sao Jeff Bezos lại theo đuổi chiến lược này từ những ngày đầu thành lập Amazon. Sau đây là trích dẫn từ lá thư đầu tiên Jeff gửi cổ đông của Amazon vào năm 1997:

Từ đầu, chúng tôi đã tập trung mang lại cho khách hàng những giá trị hấp dẫn. Chúng tôi nhận ra rằng trang web đã và đang là Sự chờ đợi của thế giới (World Wide Wait). Vì vậy, chúng tôi mang lại cho khách hàng điều mà họ không thể có được theo cách nào khác, và bắt đầu bằng việc bán sách. Chúng tôi mang đến nhiều lựa chọn hơn một cửa hiệu sách thật ngoài đời (cửa hàng của chúng tôi hiện tại tương đương khoảng sáu sân bóng), và trình bày chúng theo cách hữu dụng, dễ tìm kiếm và nghiên cứu, phục vụ 365 ngày một năm, 24 giờ một ngày. Chúng tôi duy trì sự tập trung vào việc cải thiện trải nghiệm mua sắm, và sẽ nâng cấp đáng kể cửa hàng trong năm 1997. Hiện nay, chúng tôi mang đến cho khách hàng phiếu quà tặng, mua sắm chỉ bằng một cú nhấp chuột, những ý kiến nhận xét, giới thiệu nội dung, công cụ tìm kiếm và tính năng đề xuất. Chúng tôi hạ giá sản phẩm nhưng tăng giá trị cho khách hàng. Truyền miệng vẫn là công cụ thu hút khách hàng mạnh mẽ nhất mà chúng tôi có, và chúng tôi vui mừng vì niềm tin của khách hàng đã đặt vào mình. Khách hàng trở lại mua sắm và truyền miệng kết hợp với nhau tạo nên một Amazon.com dẫn đầu thị trường trong mảng bán sách trực tuyến.[3]

Giá cả, sự lựa chọn và tính sẵn có – tất cả các yếu tố này của Thiên Chúa Ba ngôi vẫn còn hiện hữu ở đó. Thật tình cờ là từ đó về sau, Jeff luôn đính kèm bản gốc lá thư viết cho cổ đông năm 1997 này vào sau mỗi lá thư gửi cho cổ đông mới mà ông viết. Và Jeff sẽ ngay lập tức lặp lại điệp khúc đó mỗi khi có cơ hội. Năm 2004, tôi có cơ hội tháp tùng Jeff đi thuyết trình trước một nhóm lãnh đạo tại Target, một doanh nghiệp bán lẻ lớn. Thông điệp của Jeff là: Ông không bao giờ nghĩ rằng sẽ có một ngày khách hàng lại muốn mua hàng với giá cao hơn, ít lựa chọn hơn với quá trình giao dịch

phức tạp và khó khăn. Chính vì thế, Thiên Chúa Ba ngôi tồn tại vĩnh viễn và chúng ta không bao giờ được quên điều đó.

Hãy cùng nhìn kỹ hơn vào ba yếu tố của Thiên Chúa Ba ngôi và xem cách Amazon đã xây dựng công việc kinh doanh xung quanh ba yếu tố đó.

Giá cả. Chiến lược giá thấp của Amazon được lên kế hoạch rất kỹ càng. Trong gần hai thập kỷ, Jeff đã chứng minh được rằng ông sẵn sàng hài lòng với lợi nhuận thấp hơn trên một sản phẩm – thậm chí là cả dây chuyền sản xuất các sản phẩm – trong ngắn hạn để đảm bảo sự tăng trưởng trong dài hạn của công ty. Ám ảnh của Jeff về việc định giá sản phẩm là không giới hạn. Và đây là một ví dụ về điều đó:

Trong những năm tháng tôi làm việc tại Amazon, mọi người đều hiểu rằng mục tiêu của chúng tôi là trở thành người đi đầu trong cuộc đua Giá rẻ mỗi ngày. Để làm được điều đó, chúng tôi phải đảm bảo các mức giá mình đưa ra khớp với những hình ảnh sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh – gồm Walmart, Best Buy và cả Target. Trong một cuộc họp S-Team, một người đã phát biểu: "Nếu một nhà bán lẻ với mức giá thấp nhất không có sản phẩm trong kho thì chúng ta không nên đặt giá tương ứng cho sản phẩm đó. Tại sao chúng ta lại phải hy sinh lợi nhuận vì một thứ không đâu như vậy?"

Jeff ngay lập tức phản đối, chỉ ra tại sao điều này có thể làm chiến lược về giá của công ty phản tác dụng. Nếu khách hàng thấy giá của chúng ta cao hơn, họ sẽ phải mua sản phẩm ở một nơi khác – nhưng giao dịch đó sẽ để lại trong lòng khách hàng một cảm giác tiêu cực với Amazon.com. Jeff bác bỏ ý nghĩ đảm bảo lợi nhuận và nhấn mạnh rằng điều quan trọng nhất đối với công ty đó là việc khách hàng đang nghĩ gì.

Tất nhiên, một chiến lược giá cả đem lại lợi nhuận ở mức thấp sẽ luôn bị cạnh tranh gay gắt. Gần đây nhất, áp lực chính lại đến từ những đối thủ ít tiềm năng nhất – đó là cửa hiệu bán lẻ truyền thống. Một nhà phân tích làm việc cho BB&T (BB&T Capital Markets) đã tạo ra một làn sóng truyền thông khi tuyên bố rằng giá hàng hóa của nhà bán lẻ Bed Bath & Beyond đối với một gói 30 mặt hàng đã giảm hơn 9%, cao hơn so với Amazon (vào đầu năm 2012), rẻ hơn mức giá của Amazon tới 6,5% (vào tháng 8 năm 2013).[4] Các nhà bán lẻ truyền thống khác, như Best Buy, cũng đã đưa ra cam kết sẽ cạnh tranh về giá với Amazon. Nhờ có các yếu tố như giá bất động sản giảm dần, chi phí thuê bán hàng tăng dần đã

rút ngắn khoảng cách giữa nhà bán lẻ trực tuyến với nhà bán lẻ ngoại tuyến, cộng thêm chính sách giảm giá cho những người bán lâu đời với mức lợi nhuận tốt khiến lợi thế rất lớn mà Amazon từng có được đối với các nhà bán lẻ truyền thống phai nhạt dần. Cách mà Amazon sẽ làm để đương đầu với sự cạnh tranh đầy khốc liệt này là một trong những câu hỏi lớn với tương lai của công ty.

Sự lựa chọn. Ngay từ đầu, mục tiêu của Jeff Bezos là biến Amazon trở thành nguồn cung cấp hầu như tất cả mọi hàng hóa mà khách hàng muốn mua, bắt đầu với một danh mục rất nhiều đầu sách và các sản phẩm truyền thống, sau đó mở rộng ra nhiều loại hàng hóa khác nhau.

Tất nhiên, việc cố gắng trở thành "một cửa hàng có mọi thứ trên đời" (the everything store) (như tiêu đề một cuốn sách xuất sắc viết về lịch sử của Amazon xuất bản vào năm 2013 của Brad Stone) không hề dễ dàng. Khi Jeff không thể tìm ra cách để mở rộng quy mô của Amazon.com một cách có tổ chức để có thể cung cấp nhiều loại hàng hóa khác nhau như ông hình dung, ý tưởng về thị trường của bên bán thứ ba cũng được hình thành từ đó. Thế giới này đầy rẫy những người bán đủ loại hàng hóa. Jeff đã thuê tôi để tìm ra cách sống chung với những người này dưới một cái ô lớn có tên Amazon.com (xem Chương 8, "Phải nghĩ lớn"). Tựu chung lại, cuối cùng chúng tôi đã tìm ra được cách để có thể bán mọi thứ mà không phải duy trì lượng hàng tồn kho khổng lồ hay rủi ro đi kèm với chúng.

Ngày nay, quy mô vận hành của Amazon.com gần như vô hạn, cung cấp cho khách hàng rất nhiều lựa chọn mà dường như không thể thực hiện được một vài năm trước đây. Bạn đang tìm kiếm thứ gì? Uranium? Thử kiểm tra xem. Một chú thỏ? Chắc chắn rồi. Các tấm quảng cáo thịt bò muối? Tốt thôi. Thứ gì bạn có thể tưởng tượng ra thì tức là có khả năng nó sẽ được bán trên Amazon.com. Và các mặt hàng khách hàng tìm kiếm trên Amazon càng khác thường thì Amazon càng trở thành địa chỉ mặc định cho bất kỳ hoạt động mua sắm nào họ muốn, khiến hiệu ứng bánh đà càng quay nhanh hơn.

Tính sẵn có. Mỗi khi Amazon nhận một đơn hàng, họ sẽ báo cho khách hàng thông tin về thời điểm giao hàng bằng việc sử dụng thuật ngữ theo cách nói của Amazon, "Lời hứa" (Promise). Tại sao ngôn ngữ ở đây lại có tính chất trang trọng như vậy? Bởi Jeff hiểu rằng trong kinh doanh, hậu quả của việc không có hàng hay không thể nhanh chóng chuyển hàng đến cho khách hàng sẽ nghiêm trọng như thế nào. Khốn khổ thay cho những ai thất bại

trong việc thực hiện bất kỳ yếu tố nào trong Thiên Chúa Ba ngôi – bao gồm cả sự tiện lợi và đúng giờ.

Có một năm, chúng tôi đặt hàng 4.000 chiếc iPod màu hồng từ Apple cho dịp lễ Giáng sinh. Vào trung tuần tháng 11, một đại diện của Apple đã liên hệ với chúng tôi và nói rằng: "Có vấn đề phát sinh, chúng tôi không thể giao hàng vào dịp Giáng sinh này. Nhân viên của chúng tôi đang chuyển đổi công nghệ từ ổ đĩa cứng thành bộ nhớ trong đối với chiếc iPod, và họ không muốn sử dụng công nghệ cũ nữa. Ngay khi chúng tôi có mặt hàng mới, chúng tôi sẽ chuyển cho công ty các bạn 4.000 chiếc. Nhưng lô hàng sẽ không thể được vận chuyển trong những ngày nghỉ lễ."

Các nhà bán lẻ khác có lẽ đã chỉ đơn giản là xin lỗi khách hàng vì vận chuyển hàng chậm. Tuy nhiên điều này không dễ dàng cho qua tại Amazon.com. Chúng tôi không thuộc dạng công ty phá hỏng Giáng sinh của mọi người chỉ vì thiếu hàng – trong bất kỳ hoàn cảnh nào. Chính vì vậy, chúng tôi đã đi ra ngoài và mua 4.000 chiếc iPod màu hồng tại các cửa hàng bán lẻ và chuyển toàn bộ đến văn phòng trên phố Union. Sau đó, chúng tôi phân loại, đóng gói và chuyển chúng đến nhà kho để gửi cho khách hàng. Việc làm này làm hao hụt toàn bộ lợi nhuận của việc bán những chiếc iPod đó, nhưng lại giúp chúng tôi giữ được lời hứa với khách hàng.

Trong bản đánh giá hiệu quả kinh doanh hằng tuần, chúng tôi đã phải giải trình với Jeff về việc chúng tôi đã làm kèm lý do thích đáng. Ông chỉ gật đầu tán dương và nói: "Tôi hy vọng các anh sẽ giữ liên lạc với Apple và cố gắng lấy lại số tiền của chúng ta đã mất từ những tên khốn đó." Cuối cùng, Apple đã phải miễn cưỡng chia sẻ chi phí với chúng tôi. Nhưng kể cả nếu họ không làm như vậy thì đây vẫn là việc Amazon phải làm.

Công việc phục vụ khách hàng: Sợi dây báo hiệu

Sợi dây báo hiệu không phải là khái niệm của riêng Amazon; đây là một ý tưởng rút ra từ quá trình sản xuất tinh gọn của Nhật Bản. Đồng nghiệp của tôi tại Amazon, Clifford Cancelosi, đã chứng kiến khái niệm này lần đầu tiên được áp dụng tại Amazon. Nguyên tắc sản xuất tinh gọn được biết đến nhiều nhất trong ngành công nghiệp sản xuất ô tô. Ví dụ như bạn đang làm việc trong một nhà máy sản xuất ô tô bận rộn của Toyota, và nhận thấy phụ tùng lắp đặt không khớp hoặc có hỏng hóc. Ngay lập tức, bạn đến bên và kéo sợi dây báo hiệu, cho dừng toàn bộ dây chuyền và yêu cầu điều tra để tìm ra lỗi. Như nhà tư vấn Todd Wangsgard giải thích: "Sợi

dây báo hiệu theo nghĩa đen chỉ đơn giản là một sợi dây mà người công nhân có thể kéo – nói đúng hơn là họ nên kéo – vào bất kỳ lúc nào họ thấy có sai sót trong quá trình sản xuất, có thể ảnh hưởng tới chất lượng của sản phẩm hoặc sự an toàn của mọi người. Dây chuyền lúc đó phải được dừng ngay lập tức."[5]

Phiên bản Sợi dây báo hiệu của Amazon bắt đầu bằng cuộc trò chuyện về vấn đề chăm sóc khách hàng trong một đánh giá chất lượng kinh doanh hằng tuần. Cuộc trò chuyện tập trung vào vấn đề xuất phát từ lỗi của một nhóm nhân viên làm việc trong bộ phận bán lẻ – gây khó khăn cho một nhóm nhân viên khác ở khu vực chăm sóc khách hàng. "Điều đó xảy ra khi người ở bộ phận bán lẻ không cung cấp đầy đủ dữ liệu cho khách hàng, hoặc cung cấp thông tin sai lệch về mô tả sản phẩm," theo như trưởng bộ phận chăm sóc khách hàng giải thích, "khách hàng sẽ cảm thấy thất vọng với sản phẩm họ mua. Và điều đó có nghĩa là họ sẽ gọi cho bộ phận chăm sóc khách hàng, đồng nghĩa với việc chúng tôi sẽ phải hoàn trả số tiền mà khách hàng chi trả cho sản phẩm đó."

Chúng tôi đã bàn bạc về vấn đề trên và để cho các nhóm làm việc ở bộ phận bán lẻ tự sửa chữa lỗi. Nhưng vài tuần sau đó, khách hàng lại tiếp tục phàn nàn rằng mọi việc chẳng có gì tiến triển.

Vì quá tức giận, bộ phận chăm sóc khách hàng đã tự trao quyền cho bản thân, tạo ra phiên bản Sợi dây báo hiệu của riêng họ. Bất cứ khi nào khách hàng bắt đầu phàn nàn về một vấn đề liên quan tới loại hàng hóa nào đó, bộ phận chăm sóc khách hàng chỉ đơn giản là gỡ mặt hàng đó khỏi website với một dòng tin nhắn tới bộ phận bán lẻ: "Hãy sửa lỗi này đi, hoặc là các anh sẽ chẳng thể bán được mặt hàng này nữa đâu." Chẳng cần phải nói, trong thế giới bán lẻ, việc ngừng bán một sản phẩm chính là một sự thất bại nặng nề – nó đồng nghĩa với việc bạn phải đóng cửa hoàn toàn một dây chuyền sản xuất tự động. Tuy nhiên, Jeff lại rất cương quyết ủng hộ hệ thống này. "Nếu bạn với vai trò là người bán lẻ không hiểu điều này một cách đúng đắn thì bạn đáng bị trừng phạt như vậy," Jeff tuyên bố thẳng thừng.

Câu chuyện về Sợi dây báo hiệu một lần nữa nhấn mạnh hơn ám ảnh khách hàng đã thấm sâu vào Amazon. Nhưng nó cũng thể hiện tầm quan trọng – và cả thách thức – của việc suy nghĩ về các khách hàng nội bộ. Khi được giao nhiệm vụ đưa thị trường của bên thứ ba đi vào hoạt động, tôi cảm thấy rất khó để có thể khiến mọi người trong nội bộ công ty nghĩ về những người bán ở bên thứ ba với cùng cảm hứng như với những người mua thông thường. Nhưng đối với nhóm của tôi, những người bán bên thứ ba

là các khách hàng đáng được đối xử như những người mua thông thường qua website. Nguyên tắc Sợi dây báo hiệu là một cách để buộc mọi người phải chú ý đến nhu cầu của khách hàng cả bên trong và bên ngoài – nói thẳng ra là đừng bắt đầu công việc kinh doanh cho tới khi những nhu cầu đó được đáp ứng.

Thực chất Amazon có một vị trí công việc với tên gọi là "Giám đốc cao cấp phụ trách về Sản phẩm, Sợi dây báo hiệu"; vai trò của nhân viên ở vị trí này là xây dựng một quy trình và hệ thống xuyên suốt tổ chức nhằm phát hiện và "kéo Sợi dây báo hiệu" khi có lỗi phát sinh. Đó là một dạng của công cụ thời gian thực để phát hiện lỗi và buộc các nhóm phải sửa chữa.[6]

Ý kiến của khách hàng là động lực cho sự đổi mới

Trong những ngày đầu gây dựng Amazon, Jeff Bezos thường đem một chiếc ghế trống vào các cuộc họp như một cách để nhắc nhở thường xuyên đối với nhóm của ông rằng khách hàng, dù có hiện diện trong căn phòng hay không, thì họ vẫn luôn cần được thừa nhận và lắng nghe. Thực tế Amazon cũng đã tiến hành các bước đi nhằm đảm bảo ý kiến của khách hàng được lắng nghe ở mọi cấp độ trong công ty. Mục đích là để đảm bảo rằng phản hồi của khách hàng được sử dụng để xác định, kiểm tra và sửa chữa những nguyên nhân cốt lõi của các vấn đề trong quá trình vận hành Amazon. Jeff yêu cầu tất cả các giám đốc điều hành tham gia hai ngày đào tạo tại trung tâm chăm sóc khách hàng mỗi năm. Thực tế, nếu bạn gọi điện tới trung tâm chăm sóc khách hàng của Amazon vào đúng ngày Jeff ở đó, bạn có thể gặp ông ở đầu dây bên kia. Theo lý thuyết, cách làm này sẽ giúp đưa cảm giác thấu hiểu và cảm thông với khách hàng lên cấp độ cao nhất trong công ty.

Tất nhiên, trong thời đại của blog, Twitter và Facebook, một lời phàn nàn của khách hàng được lan truyền có thể tạo nên tác động khủng khiếp. Chính vì vậy, Jeff đã đầu tư hàng triệu đô-la để xây dựng các hệ thống nhằm rà soát phản hồi của khách hàng trên mạng về Amazon.com. Ví dụ như, trong quãng thời gian phụ trách mảng thị trường của bên thứ ba, tôi đã thiết lập một hệ thống e-mail nội bộ giúp tạo điều kiện và kiểm soát các cuộc đối thoại giữa khách hàng và các nhà bán lẻ, sử dụng các thuật toán để theo dõi những phàn nàn của khách hàng về các nhà bán lẻ ở bên thứ ba, và áp dụng các dịch vụ hậu cần của Amazon (như Fulfillment by Amazon) cho phép người bán dễ dàng sử dụng các kênh phân phối của Amazon.com.

Lá thư gửi cho cổ đông vào tháng 4 năm 2013 là một ví dụ khác về

cách mà trải nghiệm khách hàng có thể thúc đẩy sự đổi mới tại Amazon:

Chúng tôi xây dựng các hệ thống tự động phát hiện những trường hợp mà khách hàng có trải nghiệm không đúng theo tiêu chuẩn của Amazon, và các hệ thống này sẽ chủ động hoàn tiền cho khách hàng. Gần đây, một nhà quan sát trong ngành đã nhận được e-mail tự động từ chúng tôi: "Chúng tôi nhận thấy bạn đã có một trải nghiệm không hề thích thú với chất lượng băng video có tựa đề Casablanca trên mục 'Video theo yêu cầu' của Amazon. Chúng tôi rất lấy làm tiếc về sự cố và đã hoàn trả cho bạn số tiền: 2,99 đô-la. Hẹn sớm gặp lại bạn." Do bất ngờ trước sự chủ động trong việc hoàn trả tiền, vị khách đã viết về trải nghiệm của mình như sau: "Amazon 'nhận thấy bạn đã có một trải nghiệm không hề thích thú…' và họ đã quyết định hoàn tiền cho tôi vì điều đó. Ôi chao… Hãy nói về việc đặt khách hàng lên hàng đầu."[7]

Lịch sử của Amazon được gắn với những thành công trong đổi mới, được lấy cảm hứng từ ám ảnh khách hàng. Amazon ép ngành công nghiệp xuất bản làm sách điện tử để giúp người đọc có ngay được cuốn sách mình thích với giá thấp hơn. Cung cấp dịch vụ giao hàng ngay trong ngày hôm sau không giới hạn (chương trình Amazon Prime dành cho khách hàng trung thành) với chi phí 79 đô-la (hiện tại là 99 đô-la) trong một năm đã kích thích doanh số tăng rất cao bằng cách giảm đáng kể những bất tiện trong việc mua sắm trực tuyến. Và Amazon Web Services của Amazon, dịch vụ tiên phong và đổi mới sáng tạo bậc nhất trong lĩnh vực điện toán đám mây, đã dựa trên ý tưởng của việc cung cấp cho các khách hàng doanh nghiệp cơ sở hạ tầng công nghệ trực tuyến phức tạp không kém công nghệ mà Amazon phát triển cho chính mình.

Sau đây là cái nhìn chi tiết hơn về một số điểm nổi bật nhất trong các chính sách đổi mới của Amazon được thôi thúc từ phía khách hàng:

Xem bên trong cuốn sách (Look inside the BookTM). Năm 2001, Amazon.com đã triển khai dự án này dựa trên một ý tưởng đơn giản – bắt chước trải nghiệm mua sách tại các hiệu sách truyền thống bằng cách cho phép người truy cập Amazon.com được đọc một vài trang trong cuốn sách trước khi đưa ra quyết định mua.

Vì thế, Amazon.com buộc phải lưu trữ nội dung cuốn sách ở dạng trực tuyến trên website, điều này dấy lên một số lo ngại về nạn vi phạm bản quyền nội dung sách. Các nhà xuất bản đặc biệt lo lắng

và hoài nghi về vấn đề này. Chương trình cũng rất tốn kém. Mỗi cuốn sách sẽ phải được quét scan kỹ thuật số và điền thông tin, đây quả thực là một thách thức lớn.

Jeff đã đồng ý tiến hành chương trình này trên quy mô lớn, với nhận thức rằng đây là cách duy nhất để biết liệu nó có nhận được sự đồng thuận của 43 triệu tài khoản khách hàng đang hoạt động của Amazon hay không.[8] Lần ra mắt đầu tiên được tiến hành với trên 120.000 đầu sách. Hệ thống dữ liệu tiêu tốn hết 20 terabyte dung lượng, lớn hơn khoảng 20 lần cơ sở dữ liệu từ khi Amazon.com được thành lập.

David Risher, Phó Chủ tịch đầu tiên của Amazon.com phụ trách phát triển sản phẩm và không gian hàng hóa, đã có nhiều đóng góp cho việc tăng mức doanh thu của công ty từ 16 triệu đô-la lên thành hơn 4 tỷ đô-la. Ông đã mô tả chiến lược phía sau chương trình Xem bên trong cuốn sách như sau: "Cố gắng một cách có chủ đích đối với một lượng nhỏ các cuốn sách, ví dụ như 1.000 hay 2.000 cuốn là chưa đủ để làm quảng cáo và gây ấn tượng với khách hàng. Có một yếu tố bí ẩn X: Nó trông như thế nào với một quy mô lớn? Đó là một khoản đầu tư lớn và một chi phí cơ hội cao không kém. Đã có một sự nhảy vọt về lòng tin. Jeff rất sẵn sàng để thực hiện những cuộc đánh cược như vậy."[9] Cuối cùng thì, các nhà xuất bản đã bám lấy chương trình Xem bên trong cuốn sách như một tài sản để phục vụ việc bán hàng.

Amazon Prime. Mặc dù nhiều người nghĩ Amazon Prime là một chương trình vận chuyển, nó thực sự là một chương trình về lòng trung thành rất thông minh. Khi chúng tôi đến với khái niệm này, Jeff lấy dẫn chứng về các tấm thẻ tín dụng hàng không – một phương thức mà bạn không bao giờ có cảm giác đang được tưởng thưởng khi có nó trong tay. Ông muốn tạo ra một chương trình khách hàng trung thành bằng cách tạo ra những lợi ích hữu hình. Với Prime, khách hàng hiểu rõ thứ mà họ đang được ưu đãi vì mua sắm tại Amazon. Các lợi ích bắt đầu từ việc vận chuyển miễn phí trong vòng hai ngày; giờ đây các thành viên được thuê e-book hằng tháng trên thiết bị Kindle và có thể xem trực tuyến các bộ phim cũng như chương trình truyền hình tùy chọn mà không phải trả thêm chi phí nào khác ngoài phí thành viên Prime hằng năm.

Bắt đầu từ tháng 2 năm 2005, Amazon Prime đã nhanh chóng trở thành một phần quan trọng trong chiến lược lớn hơn của Amazon.com nhằm giữ chân khách hàng và khiến họ phải tiêu tốn nhiều thời gian, tiền bạc vào các dịch vụ và sản phẩm của

công ty. Với mức chi trả 99 đô-la mỗi năm, các thành viên của Amazon Prime được sử dụng dịch vụ thường xuyên hơn. Và Amazon Prime tiếp tục phục vụ theo yêu cầu của khách hàng, thậm chí dịch vụ Prime Now còn cho phép việc giao hàng tiến hành trong hai giờ đồng hồ ở các đô thị lớn.

Cuối cùng, chiến lược của Amazon.com trong việc duy trì là công ty bán lẻ tập trung vào khách hàng nhất trên thế giới trong những năm tiếp theo phụ thuộc phần lớn vào một nguyên tắc lãnh đạo khác: Đó là sự thiên lệch trong hành động (xem Chương 9). Rất hiếm khi bạn thấy Jeff Bezos phản ứng trước sáng kiến của một đối thủ. Ông ấy sẽ thích thú hơn với việc tiến hành một sự đổi mới dựa trên nhu cầu, trải nghiệm của khách hàng và buộc các đối thủ phải phản ứng lại – kể cả khi chiến lược đổi mới đó gặp khó khăn hay thậm chí thất bại.

“Nếu tập trung vào đối thủ, bạn sẽ phải đợi cho đến khi đối thủ hành động,” Jeff giải thích. “Luôn duy trì trạng thái tập trung vào khách hàng cho phép bạn luôn nắm giữ vị trí tiên phong.”[10]

Hoặc, như lời ông nói trong một cuộc phỏng vấn với Fast Company năm 2009: “Có hai cách để mở rộng một công việc kinh doanh. Dự trữ những gì bạn giỏi và mở rộng ra từ những kỹ năng sẵn có. Hoặc xác định điều khách hàng cần và âm thầm đáp ứng chúng, kể cả khi nó yêu cầu bạn phải học thêm những kỹ năng mới.”[11]

"NẾU TẬP TRUNG VÀO ĐỐI THỦ, BẠN SẼ PHẢI ĐỢI ĐẾN KHI ĐỐI THỦ HÀNH ĐỘNG. LUÔN DUY TRÌ TRẠNG THÁI TẬP TRUNG VÀO KHÁCH HÀNG CHO PHÉP BẠN LUÔN NẮM GIỮ VỊ TRÍ TIÊN PHONG."

Jeff Bezos

02
LÀM CHỦ KẾT QUẢ KINH DOANH

> Các lãnh đạo tại Amazon thực sự là những người làm chủ. Họ luôn suy nghĩ dài hạn và không bao giờ đánh đổi lợi ích lâu dài lấy lợi ích trước mắt. Cụ thể như việc họ không bao giờ nói: "Đó không phải việc của tôi." Họ luôn hành động như thể họ đang đại diện không chỉ cho nhóm của mình mà là cho cả công ty.

Bất cứ khi nào bàn về quy tắc sở hữu, tôi sẽ nhớ đến một câu chuyện khá nổi tiếng tại Amazon từ những ngày đầu công ty mới thành lập; tại một bữa tiệc mừng Giáng sinh diễn ra trong một căn phòng đi thuê thuộc trung tâm thành phố Seattle. Khi những nhân viên của Amazon chịu trách nhiệm tổ chức chương trình bất chợt nhận ra rằng họ quên không chuẩn bị trụ đứng cho cây thông Noel, đã có ý kiến đề nghị đóng đinh trực tiếp gốc của cây thông vào sàn gỗ của căn phòng. "Chuyện quái gì vậy?", "Chúng ta chỉ là những người đi thuê địa điểm này thôi mà" là những câu nói bất chợt vang lên trong đầu họ.

Jeff luôn nhìn ra bên ngoài và tìm những ví dụ có tính hình tượng

cao để giải thích cho các nguyên tắc của ông tại công ty, cũng giống như trường hợp ở trên. Trong nhiều năm, ông ấy đã lấy việc giải quyết vấn đề một cách không phù hợp ở trên để minh họa cho cách nhìn nhận sai lầm trong tâm lý của người đi thuê. "Những người chủ thực sự không bao giờ đóng đinh một cái cây vào sàn nhà của họ cả."

Một trong những sai lầm lớn nhất bạn có thể mắc phải trên cương vị một nhà lãnh đạo tại Amazon.com đó là hy sinh lợi ích lâu dài để đổi lấy lợi ích trước mắt. Jeff rất muốn nhân viên của mình tiếp cận giải quyết mọi tình thế trong kinh doanh dưới góc độ một người chủ, chứ không phải là một người đi thuê.

Tất nhiên, Amazon.com rất tự hào khi có một giám đốc điều hành biết nhìn xa trông rộng với tầm nhìn nhiều năm thậm chí nhiều thập niên. Tại sao lại vậy? Bởi ông ấy vẫn đang nắm tới hơn 87 triệu cổ phần của công ty do chính ông lập ra – xấp xỉ 20% tổng số cổ phần của công ty.[1] Phần lớn các công ty cổ phần đại chúng phải đáp ứng yêu cầu tăng trưởng hằng quý về doanh số bán hàng, lợi nhuận và giá cổ phiếu từ ban lãnh đạo, các cổ đông và Phố Wall. Amazon.com có thể đặt cược vào các phi vụ dài hạn và nuôi dưỡng chúng phát triển mà không cần để ý đến những kết quả trước mắt. Khi bạn nhìn nhận những cơ hội đến với công ty dưới góc nhìn dài hạn, đột nhiên quyết định mua tờ Washington Post không còn là một ý tưởng điên rồ nữa. Và từ rất sớm, Jeff đã đưa tư duy dài hạn vào đầu các nhà đầu tư. Điều đó phần nào giải thích được tại sao Amazon lại trở nên khác biệt đến vậy và định giá cổ phiếu lại cao hơn nhiều so với các công ty khác. Điều đó cũng giải thích vì sao đầu tư theo quy mô lại trở nên quan trọng đối với Amazon.com.

Amazon.com không phải là công ty duy nhất khám phá ra bí mật này. Nếu bạn tìm kiếm những thước đo để định giá một doanh nghiệp, hãy nhìn vào đội ngũ lãnh đạo hiện tại của công ty đó. Những tổ chức thành công với tầm nhìn chiến lược thường ít có xu hướng phát sinh biến động nhân sự cấp cao. Tất nhiên, điều quan trọng nhất là việc cân bằng giữa những cam kết dài hạn và nhu cầu cấp thiết trong việc đáp ứng các yêu cầu ngắn hạn một cách hoàn hảo. Bạn muốn một giám đốc điều hành kiên nhẫn, nhưng bạn không muốn đội ngũ nhân viên cũng kiên nhẫn như vậy. Việc duy trì không khí làm việc khẩn trương là điều hết sức quan trọng (xem Chương 9, "Sự thiên lệch trong hành động"). Cách tốt nhất để đạt được sự cân bằng đó là phải có tư tưởng đồng sở hữu. Văn hóa của Amazon.com cho phép những người có cảm hứng mạnh mẽ với dự án và nhiều ý tưởng được đấu tranh để bảo

vệ và được trao quyền thực thi. Nói cách khác, đó là những người không phải bận tâm đến hậu quả của những điều họ đang làm.

Vậy làm cách nào mà Jeff có thể xây dựng và duy trì tinh thần làm chủ giữa những thành viên trong đội ngũ của mình? Tuyển dụng những người phù hợp nhất là một cách. Công ty của Jeff đã xây dựng một hệ thống tuyển dụng, điều hành và phát triển tài năng một cách hiệu quả và toàn diện (xem Chương 6, "Tuyển dụng và phát triển nhân tài").

Đưa tư tưởng về tinh thần trách nhiệm xuyên suốt mọi ngóc ngách của công ty là một cách khác. Với tư cách là những người đồng sáng lập Amazon.com, mỗi nhân viên phải tuyệt đối trung thực và có tinh thần trách nhiệm cao. Mức độ cao nhất của dịch vụ khách hàng sẽ không thể đạt được mà không có tinh thần trách nhiệm và sự sẵn sàng giải quyết công việc một cách thẳng thắn, cởi mở và trung thực ở mức cao – đặc biệt là khi mọi thứ không đi đúng quỹ đạo của chúng.

Trong thời gian làm việc tại Amazon.com, chúng tôi đã có một triết lý mang tên "bộ kimono mở". Nếu bạn không sẵn sàng thành thật tuyệt đối về bản thân, về dự án hay về những thông tin của chính bạn thì rất khó để có thể đạt được các mục tiêu đề ra. Bạn phải cởi bỏ tấm áo kimono và sẵn sàng cho người khác thấy những yếu kém, sai lầm và hạn chế của bản thân. Và một điều tôi đã học được trong cuộc họp S-Team năm 2003, nếu bạn bắt đầu than vãn và kêu ca về việc tại sao bạn không thể đạt được những mục tiêu đề ra thì Jeff sẽ không chần chừ xé toạc tấm áo kimono đó cho bạn. Tôi vẫn còn nhớ rõ có lần một nhân viên xấu số đang quanh co giải thích về sai lầm của mình, Jeff đã nói: "Cậu nghĩ mình đang thể hiện điều gì – sự ngu ngốc đến tận cùng hay đơn giản là sự kém cỏi của bản thân?"

Khi yêu cầu báo cáo về một dự án không may bị thất bại, tất cả những gì Jeff muốn biết đó là: "Đây là điều không làm được, tại sao nó lại không làm được và cách chúng ta sẽ thay đổi." Nếu một dự án đang có xu hướng đi tới thất bại thảm hại, tất cả những gì ông muốn nghe sẽ là: "Chúng tôi nghĩ rằng nó sẽ không thành công đâu; hãy thử một cái gì đó khác đi." Mặc dù việc thành thật nhận lỗi không đảm bảo rằng Jeff sẽ không phát điên lên, nhưng ít nhất nó sẽ giúp bạn giữ được phần nào đó lòng tự trọng… và cả công việc tại công ty này nữa. Sự cân bằng giữa thành công và trách nhiệm kết hợp với việc nhận ra một số ý tưởng sẽ không thành công cho phép công ty "thất bại nhưng vẫn tiến về phía trước". Đôi khi nguyên nhân xuất phát từ sự điều hành yếu kém và đó là

một vấn đề trong việc triển khai. Đôi khi đó lại là do ý tưởng không phù hợp và chính vì thế, bạn có thể học hỏi, điều chỉnh và tiếp tục tiến lên.

Trong cuốn The Everything Store (Jeff Bezos và kỷ nguyên Amazon), Brad Stone đã kiểm định văn hóa về tính trách nhiệm bất định và đưa ra kết luận về cách mà những tiêu chuẩn cao chất ngất của Bezos luôn gây ám ảnh với nhân viên: "Rất nhiều người đã cảm thấy không thể làm việc được với Bezos nữa. Ông ấy yêu cầu nhiều hơn những gì họ có thể đáp ứng và cực kỳ keo kiệt trong việc đưa ra những lời khen ngợi. Cùng lúc đó, cũng có nhiều người sau đó đã thực sự bất ngờ trước những gì họ đã hoàn thành."[2] Trách nhiệm cao đúng là sẽ đem lại sự mệt mỏi. Nhưng nó lại là con đường duy nhất đảm bảo cho các thành tựu đạt được.

Các nguyên tắc của Amazon về tinh thần sở hữu

Tất nhiên, chỉ đơn giản tuyên bố rằng mọi thành viên trong công ty đều là chủ sở hữu và mỗi cá nhân sẽ phải chịu trách nhiệm cho các quyết định và hành động của mình là không đủ. Có một số nguyên tắc kết nối quan trọng giúp việc chuyển đổi sự sở hữu từ chỗ chỉ là một khát vọng mơ hồ thành một thực tế hiển nhiên diễn ra hằng ngày.

Đúng vậy, đó là việc của bạn. Nhân viên của Amazon.com nhanh chóng học được rằng cụm từ "Đó không phải việc của tôi" là một tấm vé giúp họ rời khỏi công ty nhanh chóng. Sự sở hữu không đơn thuần chỉ là nắm vững công việc chính mà còn có nghĩa là bạn phải luôn sẵn sàng vượt ra ngoài phạm vi, vai trò của mình bất cứ khi nào cần thiết để phục vụ khách hàng hay xử lý vấn đề nào đó.

Thái độ làm việc không có phạm vi giới hạn như vậy yêu cầu phải có sự hiểu biết chi tiết và sâu rộng về công ty gấp đôi, gấp ba lần bình thường. Bạn sẽ dễ dàng bắt gặp những nhân viên cấp cao tại Amazon nói về các dự án không thuộc phạm vi mà họ phụ trách. Điều này cho thấy nhân viên tại đây sẵn sàng lên tiếng và đóng góp ý kiến trong cả trường hợp không được yêu cầu. Ví dụ như nếu có một đề xuất giá trị liên quan tới một chương trình hoạt động cụ thể thì chẳng cần đợi được mời, bạn có thể xuất hiện ngay tại cuộc họp tiếp theo về chương trình đó.

Bạn sở hữu chính sự phụ thuộc của bản thân. Trong kinh doanh, tất nhiên mỗi người đều phải dựa vào những người khác nếu muốn đạt được thành công. Những người bên cạnh bạn bao gồm

đồng nghiệp, các thành viên trong nhóm, những nhà cung ứng, đối tác bên ngoài và cả những người thuộc các phòng ban khác liên quan đến công việc của bạn đều là những yếu tố cần thiết giúp bạn làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, đi kèm với đó là họ có thể làm bạn thất vọng, khiến bạn thất bại, thậm chí thất bại một cách cay đắng.

Tại Amazon, một trong những định hướng tối quan trọng của bạn là phải xác định và kiên trì trong việc kiểm soát bất kỳ bên liên quan chệch hướng kinh doanh tiềm ẩn nào mà bạn biết. Sẽ không thể chấp nhận được nếu bạn thất bại vì sự thất bại của các bên liên quan. Đó là sự thất bại trong khả năng lãnh đạo và như bạn đã thấy, không có nhiều cơ hội để xin lỗi tại Amazon. Khi được triệu tập để giải trình về một vấn đề phát sinh xuất phát từ sự thất bại của các bên liên quan, bạn phải nói được rằng: "Tôi làm những điều này để kiểm soát các bên liên quan. Tôi đã làm tất cả những gì có thể và vượt quá nỗ lực nhằm kiểm soát họ." Điều đó đồng nghĩa với việc có những hợp đồng không gì có thể suy chuyển, các thỏa thuận ở cấp độ dịch vụ, và những án phạt ngay tại chỗ, cũng như sự kiểm soát liên tục, nhanh chóng trong việc giao tiếp. Bạn chẳng thể giả định được bất kỳ điều gì.

Trong cuộc họp S-Team năm 2003, Jeff đã phân nhỏ quá trình kiểm soát các bên liên quan thành ba bước dễ nhớ (tất nhiên là trong lúc ông ấy đang hét lên và khua tay múa chân như người mất trí):

1. Khi cần thiết, hãy kiểm soát toàn bộ các bên liên quan để bạn không còn phải lệ thuộc vào bất kỳ ai.

2. Nếu việc làm trên không thể thực hiện được, hãy đàm phán và kiểm soát những cam kết rõ ràng từ các bên liên quan.

3. Hãy tạo ra ranh giới ở bất cứ nơi nào có thể. Đối với mỗi bên liên quan, hãy lên một kế hoạch dự phòng, chẳng hạn như tạo ra một khoảng dư thừa trong chuỗi cung ứng.

Chịu hoàn toàn trách nhiệm với mỗi bên liên quan có thể nằm trong tầm kiểm soát của bạn nhưng không phải là việc đơn giản. Đó là một lý do giải thích cho việc rất ít người có được sự cứng rắn, quyết tâm và kiên trì để làm điều đó với cương vị của một lãnh đạo tại Amazon.com. Đây là công ty của sự kiểm soát được vận hành bởi những người thích kiểm soát người khác và được trị vì bởi một vị vua cũng thích kiểm soát. Theo lời của một cựu kỹ sư nổi tiếng, Jeff Bezos là một người rất thích kiểm soát người khác,

ông "làm cho những người thích kiểm soát thông thường trở nên giống những kẻ lập dị bị ném đá."[3]

Và vì nhóm của bạn là một trong những thuộc cấp quan trọng nhất dưới quyền của bạn, nên khả năng cảm hóa những người xung quanh là một thước đo quan trọng trong việc đánh giá kết quả công việc hằng năm. Điều đó cũng có nghĩa rằng thành công của bạn liên quan chặt chẽ đến thành công mà các bên liên quan gặt hái được trong sự nghiệp của họ tại Amazon.com.

Tư duy dài hạn về những khen thưởng bù đắp. Sau cùng, Amazon tạo động lực cho tinh thần sở hữu bằng việc thiết kế những chương trình khen thưởng xứng đáng.

Chúng ta đều biết rằng, so với rất nhiều công ty tại Thung lũng Silicon đang trả những mức lương hậu hĩnh và bổng lộc cao, Amazon lại thích trả lương khiêm tốn hơn. Trên thực tế, công ty không trả chi phí điện thoại của nhân viên, giữ mức lương thấp, thậm chí còn tận dụng những cánh cửa cũ kỹ để làm bàn làm việc (như tôi sẽ đề cập trong Chương 10, sự tiết kiệm này đã là động lực cho sự linh hoạt, độc lập và các ý tưởng sáng tạo tại Amazon.com). Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa rằng các nhân viên tại đây không được trả thù lao một cách thỏa đáng. Amazon ưu tiên thưởng nhân viên bằng cổ phiếu hơn là việc nâng lương hay trả tiền mặt.

Jeff đã giải thích lý do ông ấy làm như vậy trong lá thư gửi các cổ đông năm 1997: "Thành công của chúng ta sẽ chịu ảnh hưởng lớn bởi khả năng của công ty trong việc thu hút và giữ chân một hệ thống nhân viên có tinh thần làm việc nhiệt thành, trong đó mỗi cá nhân phải có suy nghĩ như một người chủ của công ty, mà thực tế đúng là như vậy."[4] Jeff đã khuyến khích chúng tôi bằng việc chia sẻ lợi nhuận tăng trưởng của công ty. Bằng cách đó, ông đã khiến chúng tôi luôn có suy nghĩ dài hạn trong công việc.

Điểm nổi bật của nguyên tắc về tinh thần sở hữu đó là một khi bạn đã thiết lập được nó tại chính tổ chức của mình, thì nó sẽ trở thành một bánh đà để chạy nguyên tắc lãnh đạo thứ ba, đó là: Sáng tạo và đơn giản hóa.

"THÀNH CÔNG CỦA CHÚNG TA SẼ CHỊU ẢNH HƯỞNG LỚN BỞI KHẢ NĂNG CỦA CÔNG TY TRONG VIỆC THU HÚT VÀ GIỮ CHÂN MỘT HỆ THỐNG NHÂN VIÊN CÓ TINH THẦN LÀM VIỆC NHIỆT THÀNH, TRONG ĐÓ MỖI CÁ NHÂN PHẢI CÓ SUY NGHĨ NHƯ MỘT NGƯỜI CHỦ CỦA CÔNG TY, MÀ THỰC TẾ ĐÚNG LÀ NHƯ VẬY."

Jeff Bezos

03
SÁNG TẠO VÀ ĐƠN GIẢN HÓA

> Các lãnh đạo tại Amazon luôn mong chờ và yêu cầu phải có sự đổi mới và sáng tạo từ đội ngũ nhân viên. Họ luôn tìm cách đơn giản hóa các quy trình, thủ tục hỗ trợ liên quan. Họ là những người hiểu rõ mọi vấn đề, luôn tìm kiếm những ý tưởng mới ở mọi nơi và không bị giới hạn bởi lối suy nghĩ "không được sáng tạo ở đây". Họ luôn sẵn sàng để đổi mới mà không phải đắn đo điều gì, dù cho trên thực tế, họ có thể bị hiểu nhầm trong một thời gian dài.

Amazon.com hiện đang bán nhiều hàng hóa trực tuyến hơn 12 đối thủ cạnh tranh cộng lại, bao gồm cả các công ty có tên tuổi như Staples và Walmart.[1] Hơn nữa, doanh số bán hàng của Amazon.com đang tăng trưởng nhanh hơn tổng toàn bộ doanh số bán hàng qua mạng. Khi được yêu cầu giải thích cho sự tăng trưởng chưa từng có tiền lệ này, ngay lập tức tôi đã chỉ ra một trong những nguyên tắc lãnh đạo của Jeff Bezos, đó là: Amazon.com đang tiếp tục tăng trưởng thông qua việc sáng tạo và đơn giản hóa mỗi ngày.

Jeff hiểu rất rõ điều tương tự mà Steve Jobs đã làm, đó là: Thiết kế tốt nhất phải là thiết kế đơn giản nhất. Sự đơn giản là chìa khóa dẫn tới sự dễ dàng, nhanh chóng, trực quan và tiết kiệm chi phí. Sự đơn giản dễ được nhân rộng hơn là sự phức tạp, điều đó đồng nghĩa với việc sự đơn giản liên quan tới một nguyên tắc lãnh đạo khác, đó là: Phải nghĩ lớn (sẽ được đề cập trong Chương 8). Ở vị trí lãnh đạo tại Amazon.com, bạn không được phép thiết kế hay tạo ra sự đổi mới khi mới chỉ cân nhắc đến lợi ích của từ 10 đến 100 người, bạn phải thiết kế nó sao cho phù hợp với hàng triệu hay ít nhất là hàng chục nghìn đối tác trong hệ sinh thái kinh doanh như người bán hay nhà phát triển sản phẩm. "Đổi mới theo quy mô" đồng nghĩa với việc thực sự hiểu người dùng và đổi mới cách tư duy của những người đó.

Gần đây, tôi thấy một tạp chí của Amazon đưa tin rằng công ty có 8.000 đối tác cung cấp dịch vụ Amazon Web Services (AWS) – đây là những công ty đang cung cấp giải pháp thâm nhập thị trường trong phân khúc kinh doanh điện toán đám mây. Với hệ thống đối tác lớn như vậy, các nhà lãnh đạo của Amazon rất chú trọng đổi mới theo quy mô, cố gắng đạt được tăng trưởng tự thân liên tục và bền vững thông qua việc phát triển sản phẩm, dịch vụ và mô hình kinh doanh mới được phát triển dựa trên nền tảng kinh doanh cốt lõi của công ty. Hướng suy nghĩ trên được định nghĩa rõ ràng, trở nên bền vững, được nhắc đi nhắc lại và thấm nhuần vào mọi cấp bậc từ bộ máy lãnh đạo cho tới các kho xưởng sản xuất.

Tại Amazon, công việc của bạn không bao giờ chỉ giới hạn trong việc thực hiện các nhiệm vụ hằng ngày. Bất kể công việc của bạn là gì, bạn được kỳ vọng phải nâng cao các quy trình theo cách chắc chắn nâng cao trải nghiệm khách hàng đồng thời giảm thiểu chi phí. Ví dụ như các kỹ sư của Amazon.com không tự nhận họ là những người làm công tác mã hóa mà coi mình là những người chuyên giải quyết các vấn đề phát sinh. Suy nghĩ như vậy sẽ khuyến khích những tư duy lớn, như một trò chơi trong việc tìm kiếm những giải pháp và ý tưởng khác nhau, hơn là việc ngồi cố định trước bàn phím máy tính.

Sự đơn giản tối đa: Các hoạt động kinh doanh dựa trên nền tảng của Amazon

Trong kinh doanh, thuật ngữ nền tảng chỉ một trạng thái khi những bộ máy tương tác liền mạch với nhau để liên kết những quy trình và nhiệm vụ phức tạp được thực hiện bởi nhiều bên lại với nhau. Amazon.com là một nền tảng. Có thể công ty đã dừng lại ở công việc bán sách đơn thuần – hay còn gọi là "nền tảng sách"

– nhưng thay vào đó, công ty đã mở rộng phạm vi cung cấp dịch vụ liên quan đến mọi loại hàng hóa phục vụ khách hàng và cả chính bản thân công ty.

Thời gian làm việc tại Amazon.com đã khiến tôi có niềm tin lớn lao vào sức mạnh của quá trình tự động hóa trong việc làm cho công việc trở nên đơn giản và hiệu quả hơn. Khi một quy trình được tự động hóa, nó dễ dàng cân đo, đong đếm hơn; trong khi đó, những nỗ lực thủ công, kể cả khi được bắt đầu ở một quy mô nhỏ, lại tiêu tốn chi phí lớn, không thể mở rộng và không thực tế. Điều đó giải thích vì sao tự động hóa, thuật toán và công nghệ lại là những cỗ máy chính đằng sau hoạt động kinh doanh thay đổi cuộc chơi dựa trên nền tảng như Kindle, Amazon Mechanical Turk, Third-Party Sellers, Fullfillment by Amazon và Amazon Web Services.

Trang thứ hai trong lá thư Jeff gửi cho các cổ đông năm 2011 với tiêu đề "Sức mạnh của các phát kiến" là lời tuyên bố về những tác động không thể chối cãi của khoa học dữ liệu và khoa học máy tính đối với sự tăng trưởng của hoạt động kinh doanh dựa trên nền tảng của Amazon:

Các phát kiến xuất hiện ở rất nhiều dạng thức và mức độ khác nhau. Các phát kiến cấp tiến và có tác dụng biến đổi nhất thường là những phát kiến cho phép người khác tự do sáng tạo – tự do theo đuổi ước mơ của họ. Đó là một phần quan trọng của điều đang diễn ra với Amazon Web Services (AWS), Fulfillment by Amazon (FBA) và Kindle Direct Publishing (KDP). Với AWS, FBA và KDP, chúng tôi đang tạo ra những nền tảng tự phục vụ đầy quyền năng cho phép hàng nghìn người thỏa sức kiểm nghiệm và hoàn thành những điều mà trước đây không thể hoặc không thực tế. Những nền tảng đột phá và có quy mô lớn như vậy không phải chỉ có lợi cho một bên mà tạo ra một tình thế các bên cùng thắng và giá trị lớn cho những nhà phát triển, doanh nhân, khách hàng, tác giả và độc giả.

Amazon Web Services đã phát triển để có được 30 dịch vụ khác nhau cùng hàng nghìn doanh nghiệp lớn, nhỏ, nhà phát triển và khách hàng. Một trong những mặt hàng mà AWS cung cấp, đó là Dịch vụ lưu trữ giản đơn (Simple Storage Service), hay còn gọi là S3, hiện đang nắm giữ trên 9 tỷ dữ liệu, với hơn 1 tỷ dữ liệu được bổ sung mỗi ngày. S3 đều đặn xử lý hơn nửa triệu giao dịch mỗi giây, sau đó tiến tới con số 1 triệu giao dịch mỗi giây. Tất cả các dịch vụ của AWS đều đang ở dạng trả tiền theo nhu cầu sử dụng thực tế và cơ bản chuyển đổi chi phí về vốn thành chi phí khả

biến. AWS là một dạng dịch vụ tự phục vụ: Bạn không cần phải làm việc thông qua hợp đồng hoặc với nhân viên bán hàng – bạn chỉ cần đọc những tài liệu trên mạng và bắt đầu sử dụng ngay. Các dịch vụ của AWS rất linh hoạt – chúng có thể mở rộng ra và cũng có thể dễ dàng thu hẹp lại.

Chỉ trong quý cuối cùng của năm 2011, Fullfillment by Amazon đã vận chuyển hàng chục triệu đơn vị hàng hóa dưới danh nghĩa người bán. Khi người bán sử dụng dịch vụ FBA, các mặt hàng của họ đủ điều kiện tham gia Amazon Prime, dịch vụ vận chuyển siêu tiết kiệm (Super Saver Shipping) và quá trình hoàn trả hàng cũng như dịch vụ khách hàng của Amazon. FBA là dịch vụ tự phục vụ và đi kèm với một hệ thống quản lý hàng tồn kho dễ sử dụng như một phần trong Trung tâm người bán của Amazon (Amazon Seller Central). Về mặt kỹ thuật, nó đi kèm với một bộ API (Giao diện lập trình ứng dụng) giúp bạn có thể sử dụng hệ thống mạng lưới trung tâm xử lý đơn hàng toàn cầu như một thiết bị ngoại vi khổng lồ.

Tôi đang nhấn mạnh đặc điểm tự phục vụ của những nền tảng này bởi nó quan trọng vì một lý do mà tôi nghĩ không được rõ ràng cho lắm: Kể cả những người gác cổng có thiện chí cũng có thể làm chậm quá trình đổi mới. Khi một nền tảng ở chế độ tự phục vụ, cả những ý tưởng không tưởng cũng có thể được thử nghiệm, bởi không có người gác cổng chuyên nghiệp nào ở đó để nói rằng "Điều đó không khả thi đâu!" Và hãy đoán xem – rất nhiều trong số những ý tưởng không tưởng đó đã thành hiện thực, và chính xã hội được hưởng lợi từ sự đa dạng đó.[2]

Những nền tảng kinh doanh của Amazon là các nhân tố kích hoạt. Chúng đã giúp ích cho cả người viết sách và người bán sách. Chúng giúp người bán tiếp cận được cộng đồng của Amazon.com. Chúng hỗ trợ các doanh nghiệp thuê nguồn nhân lực từ bên ngoài. Chúng giúp mọi người và các công ty muốn sử dụng năng lực vi tính và công nghệ của Amazon. Chúng cho phép những tổ chức nhỏ có thể nâng cao danh tiếng thông qua Amazon. Bằng việc trao quyền cho các doanh nhân, chúng giúp ích cho sự tăng trưởng của hàng nghìn cá nhân một cách chuyên nghiệp. Các nền tảng kinh doanh của Amazon có thể tạo ra một vòng tròn phát triển luân chuyển và mở rộng năng lượng, giống như hiệu ứng bánh đà của Amazon.

Chính vì thế, nếu muốn hiểu cách Amazon.com nghĩ về nguyên tắc phát kiến và đơn giản hóa, bạn cần phải hiểu cơ hội có được với nền tảng.

Như tôi đã lưu ý, công nghệ làm cho nền tảng trên trở thành hiện thực. Nhưng các thuật toán, tự động hóa, luồng công việc và công nghệ chỉ là một phần trong cách Amazon đang dùng để phát kiến và đơn giản hóa. Một điều quan trọng hơn đó là các khả năng được thiết kế từ sự quay trở lại của người dùng. Khi chúng tôi tạo ra một công việc kinh doanh của bên thứ ba tại Amazon.com, việc tạo ra trải nghiệm tốt cho người bán là mục tiêu của chúng tôi. Tạo ra một quy trình đăng ký đơn giản cho người bán là khó nhưng quan trọng, và công việc của tôi là thúc đẩy các nhóm kỹ sư kết nối hơn 40 hệ thống ngầm khác nhau để tạo ra một dòng công việc liên tục và đơn giản cho quá trình đạt được mục tiêu đó.

Sự sẵn sàng cân nhắc nhiều lần các chính sách, luật lệ và giả thiết được chấp nhận rộng rãi trong thế giới kinh doanh là điều quan trọng. Cũng giống như việc hỏi và trả lời câu hỏi: "Nếu tôi phải tự động hóa hoàn toàn quá trình và xóa bỏ toàn bộ các bước thủ công thì tôi sẽ thiết kế nó như thế nào?" Thay vì đặt mục tiêu giảm 10% chi phí, hãy nghĩ sâu hơn về nguồn gốc của các giả định; hỏi "Năm câu hỏi tại sao" (xem Chương 12, "Đi sâu vào từng khía cạnh công việc") và sẵn sàng thách thức hiện tại. Đó là thời điểm mọi thử thách, cả chủ động và bị động, đều được trải nghiệm, đòi hỏi phản ứng mạnh mẽ từ bộ máy lãnh đạo. Một số công việc sẽ được thay đổi; số khác sẽ bị loại bỏ. Vì tất cả những lý do này, cần phải có tầm nhìn, óc sáng tạo, khao khát và can đảm để thực hiện nguyên tắc phát kiến và đơn giản hóa.

Quy trình hoạt động và bộ máy quan liêu

Cần chú ý rằng hai mặt của nguyên tắc phát kiến và đơn giản hóa đều có vai trò quan trọng ngang nhau. Quá trình đổi mới có thể vô cùng mạnh mẽ, nhưng khi thực hành mà không chú trọng vào sự đơn giản sẽ dẫn đến sự quan liêu – phát sinh rất nhiều thủ tục hành chính chỉ để phục vụ cho chính quá trình đó.

Một quan sát tuyệt vời mà tôi có được từ Jeff là trong một cuộc họp toàn công ty, được tổ chức tại một rạp chiếu phim địa phương. Jeff đã nhắc đến câu hỏi của một nhân viên trong công ty về việc loại bỏ quan liêu trong khi vẫn giữ được một số nguyên tắc nhất định. Jeff đã trả lời câu hỏi đó như sau: "Một quy trình tốt là tối cần thiết. Nếu không có những quy trình đã định sẵn, bạn không thể đo lường, không thể đưa số liệu và thiết bị vào dây chuyền đúng lúc, bạn cũng không thể làm công việc điều hành. Nhưng việc tránh sự quan liêu cũng rất cần thiết. Nó làm cho quá trình rối tung lên."

Jeff hiểu rằng những nhân viên hạng A rất ghét sự quan liêu và sẽ rời bỏ công ty nếu hiện tượng đó ảnh hưởng đến họ. Ngược lại, những nhân viên hạng C và D, rất nhiều trong số họ ở vị trí lãnh đạo tầm trung ở bất kỳ tổ chức nào, họ thích sự quan liêu vì họ có thể ẩn nấp sau nó, với vai trò là những người gác cổng và thường xuyên tạo ra trở lực đưa công ty đi xuống. Những quy trình rõ ràng với các kết quả có thể đo lường được sẽ xóa bỏ sự quan liêu và phát hiện những cá nhân làm việc yếu kém.

Vậy làm thế nào có thể nhận ra sự quan liêu và phân biệt nó với quy trình làm việc tốt được định sẵn? Khi những nguyên tắc không thể giải thích được; khi chúng không làm vui lòng khách hàng; khi bạn không thể có được sự bù đắp từ cấp lãnh đạo cao hơn; khi bạn không thể trả lời cho một câu hỏi hợp tình hợp lý; khi không có thỏa thuận ở cấp dịch vụ hoặc thời gian phản hồi được đảm bảo đúng quy trình; hoặc khi những quy định đơn giản cũng không hợp lý – khi bất kỳ trường hợp nào trong các trường hợp trên xảy ra, thì dường như có dấu hiệu cho thấy sự quan liêu đang bắt đầu lây lan.

Tôi vẫn còn nhớ rõ về một cuộc gặp cấp cao khi Jeff nhìn xa xăm về hướng đông, qua hồ Washington tới khu khuôn viên của Microsoft, và nói với chúng tôi: "Tôi không muốn nơi này trở thành một câu lạc bộ quốc gia." Ông ấy thực sự sợ rằng với sự thành công và tăng trưởng, Amazon sẽ trở nên tự mãn và cồng kềnh như Microsoft; khi đó chúng tôi sẽ mất đi sự nhiệt huyết và khát vọng để có thể đối diện với các rủi ro; khi đó chúng tôi sẽ không còn muốn đạt tới những tiêu chuẩn cao nhất và dần dần vướng vào một quả bóng lăn theo chiều đi xuống. Ông ấy đã nói với chúng tôi rằng nếu Amazon trở nên giống Microsoft, chúng tôi sẽ toi đời. Tồi tệ hơn là việc đi làm sẽ không còn thú vị nữa.

Khi bạn làm việc để sáng tạo và khiến các quy trình trở nên hoàn hảo, hãy luôn nhớ rằng sự tối giản là vũ khí tối cần thiết để chống lại sự quan liêu.

OPW và dịch vụ Mechanical Turk

Kể cả Amazon.com cũng không thể tự động hóa mọi thứ. Một trong những chiến lược ưa thích của tôi trong việc giải quyết thực trạng này là huy động sức lao động của những người khác (Other People's Work – OPW). Trong nhiều trường hợp, cách tốt nhất để lấp khoảng trống không tránh khỏi của lao động thủ công là cho phép và khuyến khích người khác làm việc đó.

Hãy thử nghĩ đến chỉ hai trong số rất nhiều những nhiệm vụ phải làm khi xây dựng một website thương mại điện tử với một danh sách gần như vô hạn các sản phẩm: đánh giá chất lượng hình ảnh sản phẩm và viết giới thiệu về chúng một cách rõ ràng, chính xác. Cả hai công việc này không thể làm hiệu quả bởi một chiếc máy tính. Thay vì thuê hàng tá nhân lực để thực hiện những nhiệm vụ nhỏ nhặt nhưng lại rất cần thiết và thực tế này, Amazon.com đã chuyển công việc đó cho khách hàng và các đối tác. Công ty đã tạo ra một thanh công cụ quản lý hình ảnh sản phẩm để có thể thu được phản hồi của khách hàng, cho phép khách hàng so sánh các hình ảnh và báo cáo những nội dung phản cảm hoặc không liên quan đến sản phẩm. Nó đã vận hành rất tốt. Trước đó rất lâu, Amazon.com đã sử dụng OPW để điều hành những quy trình không thể tự động hóa. Các đánh giá của khách hàng, đầu tiên đã gây tranh cãi gay gắt khi Amazon giới thiệu nó, là một ví dụ điển hình của OPW – một phương thức cho phép hàng nghìn khách hàng của Amazon mô tả, xếp hạng và phân loại các sản phẩm vì lợi ích của hàng triệu người dùng khác trên trang mạng này.

Với cách tiếp cận đúng đắn, hầu hết mỗi công ty đều có thể tìm kiếm các cơ hội cho OPW. Rất nhiều khách hàng hiện tại của tôi nhận thấy rằng để cho các nhà cung cấp, khách hàng hoặc đối tác kinh doanh làm những công việc mà họ có cảm hứng lớn hơn và có chuyên môn tốt hơn là một bước đi mạnh mẽ tiến tới việc chuyển đổi công việc kinh doanh của họ trong khi giảm thiểu một lượng lớn chi phí.

Cuối cùng, khái niệm cơ bản về OPW của Amazon bắt nguồn từ một nền tảng khác có tên Amazon Mechanical Turk. Đây là một thị trường trực tuyến cung cấp cho các doanh nghiệp quyền tiếp cận một "đạo quân" hùng hậu, linh hoạt, đông đảo những nhân lực tự do để thuê họ làm những công việc nhỏ nhặt và thủ công. Có rất nhiều công ty sử dụng nền tảng này hằng ngày để thúc đẩy phát triển hệ thống việc làm và tất nhiên, Amazon.com kiếm bộn tiền sau mỗi lần đó.

Người bán bên thứ ba: Sáng tạo ra một nền tảng và làm cho nó trở nên đơn giản

Một trong những ví dụ điển hình cho nguyên tắc sáng tạo và đơn giản hóa là dự án đã đưa tôi đến với Amazon – phát triển chương trình người bán bên thứ ba.

Cuối năm 2001, tôi làm việc tại một công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ và đang tìm kiếm điều gì đó lớn lao tiếp theo –

cả trong sự nghiệp riêng của tôi và trong thế giới kinh doanh nói chung. Jason Child, một đồng nghiệp của tôi từ những ngày làm việc ở Arthur Andersen (hiện anh ấy đang là Giám đốc Tài chính của Groupon), đã giới thiệu tôi cho Jason Kilar (người sau đó trở thành nhà sáng lập kiêm Giám đốc Điều hành của Hulu). Họ đã mời tôi đến phỏng vấn tại Amazon.com. Ứng viên phỏng vấn thành công có thể sẽ lãnh đạo một doanh nghiệp có trách nhiệm thiết kế và vận hành một bộ máy cho phép các bên thứ ba bán hàng trên Amazon.com.

Trong hơn hai tháng sau đó, tôi đã có 23 cuộc phỏng vấn tại Amazon.com. Chẳng cần phải như vậy thì tôi cũng biết đây là một quá trình tuyển dụng mệt mỏi và căng thẳng nhất mà tôi từng trải qua. Điều chúng tôi thực sự làm trong những cuộc phỏng vấn này là tinh chỉnh chiến lược, lên kế hoạch và cùng suy nghĩ về những điều kiện cần thiết trong công việc kinh doanh bán hàng của bên thứ ba. Đã có những công ty đi trước trong công việc này. Nhưng không may, zShops lại chịu nhiều chỉ trích từ khách hàng và việc quản lý hàng tồn kho không tốt. Tôi còn nhớ rõ mình đã nghĩ: "Để xem nào, ý tưởng là như vậy đó, nhưng tôi đang nhìn thấy có những kế hoạch và niềm hy vọng chưa ai để ý tới."

Cuối cùng, tôi đã được tuyển về để khởi động công việc kinh doanh của bên thứ ba với vai trò Giám đốc Điều hành kết nối người bán hàng đầu tiên của Amazon.com. Tôi có trách nhiệm giải trình trực tiếp về việc điều hành, quản lý các thương gia (hay người bán hàng) rằng chúng tôi sẽ mở bán danh mục hàng hóa may mặc vào cuối năm 2002, bao gồm các nhãn hiệu như Nordstrom, Gap, Eddie Bauer và Macys. Nhưng tôi cũng có trách nhiệm giúp người bán hàng cảm thấy thích thú, thuận lợi như cảm giác mà người mua có được. Chúng tôi nhận ra rằng nếu không có văn hóa giúp tăng trải nghiệm của người bán thì công việc kinh doanh mới không thể thành công, và chúng tôi đã áp dụng chiến lược "thành công của người bán" vào nhiệm vụ của mình.

Vào thời điểm đó, thị trường bán hàng của bên thứ ba phần lớn do eBay nắm giữ. Tâm lý của họ dường như là mặc kệ nó; họ chỉ làm một việc đơn giản là kết nối người mua với người bán, chịu rất ít trách nhiệm đối với trải nghiệm của khách hàng hay cam kết giữa người cung cấp hàng với gian hàng của họ. Nếu tìm kiếm một mẫu máy ảnh, bạn có thể tìm được rất nhiều trang là danh sách các nhà cung cấp mặt hàng này mà không có sự trợ giúp để hiểu về sản phẩm hoặc so sánh các nhà cung cấp với nhau. (eBay sau đó đã có sự thay đổi lớn và phát triển thêm nhiều tính năng, chủ yếu

là do áp lực từ sự thành công của Amazon.com.)

Ngược lại, chúng tôi đã xác định ba nguyên tắc thiết kế quan trọng trong việc xây dựng một công việc kinh doanh liên quan đến thị trường của bên thứ ba, đó là:

1. Hiển thị cho khách hàng thấy thông tin sản phẩm đi kèm với tiện ích khi so sánh sản phẩm đó của các người bán khác nhau. Chúng tôi gọi nguyên tắc thiết kế đó là "thẩm quyền hạng mục" (item authority). Tạo ra một định nghĩa duy nhất về mặt hàng đó, cho phép rất nhiều người, bao gồm cả Amazon, chào bán sản phẩm đó. Chúng tôi muốn tạo ra một thị trường nơi người bán có thể cạnh tranh lấy được đơn hàng theo hướng có lợi cho khách hàng.

2. Khiến khách hàng tin tưởng vào bên bán hàng thứ ba như họ đã tin tưởng Amazon. Chúng tôi đã đưa vào hoạt động khái niệm "lòng tin đối với người bán" theo một vài cách thức.

3. Cung cấp những công cụ cho người bán hữu hiệu nhất, bao gồm rất nhiều phương pháp bán hàng và dữ liệu phong phú, để giúp người bán có thể vận hành việc kinh doanh của mình tại Amazon.com. Đối với những người bán nhỏ, họ cần các công cụ đơn giản. Đối với những người bán lớn và phức tạp hơn, các công cụ thích ứng khác nhau sẽ được cung cấp. Những vấn đề về văn bản, chỉ số hoạt động, môi trường thử nghiệm và đối tác dịch vụ chuyên nghiệp được phát triển để giúp những người bán thành công trong khi vẫn duy trì một đội ngũ nhân viên Amazon ở quy mô nhỏ.

Rõ ràng đây là một chương trình đầy tham vọng yêu cầu sự hợp tác ở mức cao giữa những người bán và Amazon.com. Một sự thực rõ ràng với tôi là Amazon đơn giản không có đủ nhân lực để trực tiếp quản lý một nền tảng có quy mô lớn đến như vậy. Chúng tôi buộc phải biến thị trường bên thứ ba trở thành một nền tảng tự vận hành. Chúng tôi đã phải cung cấp những công cụ dễ sử dụng, có tính trực quan cao cho người bán, cũng như một hệ thống để loại bỏ những người bán ở mức trung bình ra khỏi thị trường này để giữ lòng tin của khách hàng ở mức cao.

Chúng tôi đã nhanh chóng nhận ra rằng cách duy nhất để hoàn thành toàn bộ những điều này là lấy một trang từ cuốn sách OPW. May mắn thay, Jeff Bezos đã mỉm cười với những dự án thiết kế để đưa một công việc kinh doanh vào nền tảng tự phục vụ. Một trong những kỹ năng ưa thích của Jeff là tạo ra một chức năng bắt

buộc – một nhóm hướng dẫn, hạn chế và cam kết bắt buộc để đạt được kết quả mà không phải kiểm soát toàn bộ các chi tiết khi vận hành. Các chức năng có tính bắt buộc là một kỹ thuật mạnh mẽ được sử dụng tại Amazon.com để thực hiện một chiến lược hay tạo ra sự thay đổi nào đó.

Một ví dụ về chức năng bắt buộc là khái niệm trực tiếp hoặc gián tiếp của người đứng đầu. Người đứng đầu trực tiếp của một dự án nhất định bao gồm những kỹ sư phát triển hệ thống (system development engineer – SDE), các nhà quản lý chương trình kỹ thuật và những người đàm phán hợp đồng, như người quản lý nhà cung cấp. Với Jeff, đây là những kỹ năng cần thiết để xây dựng một công ty có quy mô lớn. Tất cả những người đứng đầu khác không trực tiếp tạo ra cảm nhận tốt hơn cho khách hàng được coi là những người đứng đầu gián tiếp. Yêu cầu bắt buộc này là phải có người đứng đầu trực tiếp, điều này lại tương đối dễ được chấp thuận. Tuy nhiên, những người đứng đầu gián tiếp lại bị hạn chế và phải kiểm tra bằng cách chứng minh rằng số lượng người phải giảm theo quy mô của công việc kinh doanh.

Khi xây dựng hoạt động kinh doanh hợp tác với bên thứ ba, những người đứng đầu gián tiếp của tôi, bao gồm người quản lý tài khoản mà tôi đã thuê, giúp người bán hoàn thành việc tích hợp vào trang web Amazon.com. Những người quản lý tài khoản này ban đầu khởi động từ 15-20 người bán cùng một lúc, rất lâu sau đó, họ có thể khởi động từ 50-100 người bán. Cuối cùng, con số trở nên rất lớn. Chức năng bắt buộc đã làm chính xác những gì nó được thiết kế để thực hiện – nó cho phép chúng tôi xây dựng những cơ chế, quy trình tạo quy mô lớn và trở nên hiệu quả trong quá trình sử dụng.

Dưới sự định hướng của Clifford Cancelosi, nhóm của chúng tôi đã xây dựng các công cụ, số liệu, bản điều khiển, báo thức và các chức năng khác để giúp người bán đáp ứng tất cả những cam kết trong hợp đồng của họ với chúng tôi, giúp họ duy trì được tiêu chuẩn cao tại thị trường của Amazon và cuối cùng, là sự mong đợi của khách hàng. Chúng tôi cũng xây dựng những công cụ công nghệ và giám sát hoạt động của họ. Ví dụ, chúng tôi đã kiểm soát giá cả và tính sẵn có của một món hàng trên trang mạng của người bán để đảm bảo rằng giá sản phẩm không quá cao hoặc dễ mua hơn là mua trực tiếp của Amazon.com. Chúng tôi cũng đưa ra cảnh báo khi người bán có những cam kết bất hợp lý hoặc thất hứa.

Cuối cùng, chúng tôi đã xây dựng một hệ thống đánh giá lòng tin

của người bán hàng dựa trên tất cả những điểm tiếp xúc giữa người bán và khách hàng cũng như những lời hứa mà người bán đó đưa ra. Mỗi người bán được đánh giá dựa trên các câu hỏi như: Nội dung sản phẩm của tôi có tốt không? Tôi có hoàn thành các đơn hàng đúng thời gian không? Tất cả những câu hỏi này sau đó sẽ được chuyển vào một hệ thống tính điểm tích hợp và đưa ra một điểm số nhất định cho mỗi người bán. Chúng tôi đã sử dụng rất nhiều chức năng và thuật toán để thưởng cho những người bán hàng nổi bật – ví dụ như cho họ xuất hiện trong top đầu của danh sách tìm kiếm. Theo cách này, thị trường bên thứ ba đã phát triển thành một chế độ trọng dụng người tài cực kỳ hiệu quả và có khả năng tự vận hành. Nếu một người bán có điểm số thấp, đội ngũ quản lý của chúng tôi sẽ có những cuộc thảo luận khác nhau với người đó trước khi chính thức loại bỏ họ khỏi nền tảng.

Một công cụ quan trọng không kém là Item Authority. Tưởng như đơn giản, nhưng công cụ này xứng đáng là một phát minh sáng tạo và đơn giản hóa của chương trình dành cho người bán và là lực đẩy quan trọng góp phần vào sự thành công của chúng tôi. Để có thể gia tăng sự lựa chọn, tính sẵn có, và giá cả cạnh tranh cho sản phẩm, chúng tôi đã ký với nhiều người bán khác nhau cùng cung cấp một loại mặt hàng. Công cụ Item Authority điều hướng tất cả những nội dung khác nhau từ nhiều người bán cùng một loại hàng hóa vào một trang. Nó đã buộc các người bán phải cạnh tranh về giá cả, sự lựa chọn và tính tiện ích, trong khi vẫn nâng cao rõ rệt trải nghiệm khách hàng. Thay vì phải xem hết các trang để tìm được món hời nhất đối với duy nhất một loại hàng hóa – đây là cách chủ yếu mà eBay đang làm vào thời điểm đó – khách hàng được cho xem những lựa chọn mời chào có tính cạnh tranh nhất.

Tất cả những đổi mới này đều hoạt động hiệu quả. Ngày nay, đã có hơn 2 triệu người bán bên thứ ba tại Amazon.com, chiếm 40% lượng hàng hóa mà Amazon vận chuyển và bán đi. Dưới đây là cách Amazon.com mô tả nhiệm vụ và đặc tính quan trọng của Item Authority (theo ngôn ngữ công việc):

Item Authority là một dịch vụ quan trọng và trọng tâm trong công việc kinh doanh của Amazon. Chúng tôi đang tìm kiếm một người quản lý có đam mê, có xu hướng chú trọng kết quả, sự sáng tạo trong lĩnh vực phần mềm để nâng tầm dịch vụ này.

Khi một người bán đề xuất một sản phẩm để được đăng trong danh mục hàng hóa của Amazon, Item Authority sẽ tìm kiếm danh mục phù hợp với sản phẩm đó. Nó sẽ có thể chấp thuận cho

lần chào giá hoặc từ chối một lỗi nào đó. Công cụ này làm cả chục triệu quy trình như vậy mỗi ngày.

Công nghệ "kết nối" này hỗ trợ tạo ra những trang chi tiết đơn (Single Detail Pages – SDP) giúp Amazon cung cấp trải nghiệm rất tốt cho khách hàng. Nó phụ thuộc nhiều vào công nghệ tìm kiếm (sử dụng A9), phân loại tự động, những nguyên tắc về tập quán và các kỹ năng học qua máy móc để thành công. Ứng viên lý tưởng sẽ phát triển mạnh trong một môi trường có nhịp độ nhanh, hiểu về các thành phần của việc "kết nối", tìm kiếm và học máy (machine learning), từ đó giúp chúng tôi xây dựng những tính năng có thể giúp người bán vận hành trơn tru hơn và mang lại doanh thu cho Amazon.[3]

Mô tả theo cách này có vẻ thực tế hơn, thậm chí là hiển nhiên. Nhưng khi đã biết câu chuyện phía sau đó, bạn có thể thấy rằng phát minh ra Item Authority và những thành tố khác của chương trình cho người bán ở bên thứ ba của Amazon rồi đơn giản hóa chúng vì lợi ích của mỗi người dùng thuộc nền tảng – hoàn toàn không đơn giản chút nào.

Fulfillment by Amazon – FBA

Nhiều trường hợp kinh điển về sáng tạo và đơn giản hóa tại Amazon.com là những quá trình và khả năng hậu kỳ trong việc thực hiện bổn phận và dịch vụ khách hàng. Một ví dụ đó là Fulfillment by Amazon, một ý tưởng được thúc đẩy bởi sự thành công trong công việc kinh doanh của bên thứ ba. Sau hơn một thập kỷ tồn tại, Amazon.com đã xây dựng được một hệ thống lớn các khu vực lưu trữ hàng hóa, các hệ thống công nghệ và quy trình giúp tối ưu hóa vị trí các mặt hàng trong mối tương quan với nhu cầu khách hàng. Khi thị trường người bán của bên thứ ba bắt đầu phát triển mạnh, rõ ràng rằng nếu chúng tôi cho phép những bên khác tận dụng các khả năng trên thì công việc kinh doanh mới của bên thứ ba và cả Amazon.com sẽ được nâng tầm mạnh mẽ.

Ý tưởng này nảy mầm khi Amazon.com ký các thỏa thuận hợp tác với công ty Toys "R" Us và Target để vận hành hệ thống thương mại điện tử. Khi cả hai công ty bắt đầu lưu trữ hàng hóa tại hệ thống của Amazon, rõ ràng là cơ sở vật chất của chúng tôi đã cho phép các công ty này mở rộng quy mô và tận dụng tối ưu hệ thống của Amazon.

Định nghĩa FBA rất đơn giản: "Bạn bán nó; chúng tôi sẽ vận

chuyển nó." Với FBA, bạn lưu trữ sản phẩm ở các trung tâm xử lý đơn hàng của Amazon.com, nhân viên của Amazon sẽ lấy hàng, đóng gói, chuyển hàng và cung cấp dịch vụ khách hàng cho các sản phẩm đó. Amazon đã tạo ra một trong những hệ thống hậu cần cao cấp nhất trên thế giới, và bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể hưởng lợi từ điều đó. Trong một cuộc khảo sát được tiến hành năm 2013, 73% số người trả lời đã báo cáo rằng lượng hàng hóa bán ra của họ đã tăng lên trên Amazon.com hơn 20% kể từ khi gia nhập FBA.[4]

Thêm vào đó, các sản phẩm được đưa vào danh sách FBA có đủ tiêu chuẩn để sử dụng dịch vụ giao hàng miễn phí Super Saver Shipping, chiết khấu giao hàng Amazon Prime, gói quà, dịch vụ khách hàng 24/7 của Amazon, và kiểm tra hành trình vận chuyển đơn hàng theo từng phút đối với những đơn hàng giao trong ngày. Nói cách khác, người bán có thể mang mác thương hiệu mạnh nhất thế giới về bán lẻ. Đây phải chăng là một hiệu ứng bánh đà tuyệt vời!

Trong lá thư gửi cổ đông năm 2011, Jeff viết:

Dịch vụ Fulfillment by Amazon (FBA) đã vận chuyển hàng chục triệu sản phẩm thay cho những người bán. Khi người bán sử dụng dịch vụ FBA, hàng hóa của họ đủ tiêu chuẩn áp dụng Amazon Prime hay Super Saver Shipping và quá trình hoàn trả hàng hóa của Amazon cũng như các dịch vụ khách hàng khác. FBA là một dịch vụ tự vận hành và bản điều khiển quản lý hàng tồn kho khá dễ để sử dụng như một phần của Trung tâm bán hàng Amazon. Về mặt kỹ thuật, nó cũng có thể được cung cấp cùng với một loạt các API sao cho bạn có thể sử dụng mạng lưới trung tâm xử lý đơn hàng toàn cầu của chúng tôi giống như một máy vi tính ngoại vi khổng lồ.[5]

Amazon Web Service

Việc bàn luận về các nền tảng phục vụ kinh doanh của Amazon sẽ không trọn vẹn nếu không phân tích đến Amazon Web Service – AWS. Đây là ví dụ điển hình minh họa cho nguyên tắc "sáng tạo và đơn giản hóa" của Jeff. AWS cung cấp cho các công ty công nghệ khả năng phát triển hệ thống cơ sở hạ tầng ngay lập tức đồng thời co hẹp nó lại khi cần thiết. Tính đàn hồi trong việc sử dụng tài nguyên này mang lại cho các công ty đà phát triển với một quy mô mới rộng lớn.

Bằng việc xây dựng một trong những hệ thống cơ sở hạ tầng lớn nhất thế giới cho thương mại điện tử, Amazon.com không chỉ đơn

giản muốn đẩy mạnh công nghệ mới này cho công việc kinh doanh của chính mình. Thay vào đó, Amazon cũng trở thành người đi đầu và nhà cải cách quan trọng trong lĩnh vực điện toán đám mây, tạo ra một công việc kinh doanh ước tính hiện nay khoảng 3,8 tỷ đô-la về lợi nhuận (2013), hình thành một công ty có giá trị từ 19 đến 30 tỷ đô-la nếu là một công ty độc lập.[6]

Trong lá thư gửi cổ đông năm 2011, Jeff viết:

Amazon Web Services (AWS) đã lớn mạnh và có hơn 30 dịch vụ khác nhau, cùng với đó là hàng nghìn doanh nghiệp lớn, nhỏ và những nhà phát triển đơn lẻ trở thành khách hàng. Một trong những lời chào đầu tiên của AWS, dịch vụ lưu trữ hàng đơn giản (Simple Storage Service – S3), hiện đang nắm giữ trên 900 tỷ dữ liệu sản phẩm với hơn 1 tỷ được thêm vào mỗi ngày. S3 thường xuyên xử lý hơn 50.000 giao dịch mỗi giây và đỉnh điểm đạt gần 1 triệu giao dịch mỗi giây. Tất cả các dịch vụ của AWS đều là dùng bao nhiêu trả bấy nhiêu và triệt để chuyển đổi chi phí vốn thành chi phí biến đổi. AWS là dịch vụ tự phục vụ; bạn không phải đàm phán về hợp đồng hay làm việc với người bán – bạn chỉ cần đọc các tài liệu trực tuyến và bắt đầu sử dụng. Các dịch vụ của AWS có tính đàn hồi tốt – chúng vừa dễ mở rộng vừa dễ thu hẹp.[7]

Bạn có thể thấy khuôn mẫu: sự chuyển đổi triệt để của một ngành công nghiệp mong muốn tìm ra mô hình vận chuyển mới, trong trường hợp này là đối với các dịch vụ công nghệ dựa trên điện toán đám mây; sự phát triển của một quy trình nhằm giảm đáng kể chi phí thông qua việc cung cấp các khả năng tự phục vụ; và xu hướng hướng tới quy mô kinh doanh nền tảng trung gian. (Xem Phụ lục A, "Dịch vụ tự phục vụ chuẩn bị cho tương lai" để hiểu rõ hơn tại sao khái niệm tự phục vụ lại là một chiến lược tạo ra giá trị lớn đến như vậy.)

Sao chép sự cạnh tranh, và đừng sợ thất bại

Trong kinh doanh, đổi mới là rất tốt nhưng rõ ràng, trong nhiều lĩnh vực rủi ro cao, sự sao chép còn đem lại hiệu quả tốt hơn. Hãy để một tay nào đó đưa ra ý tưởng ban đầu, đầu tư vốn, phát hiện một thị trường, và phát triển các quy trình vận hành. Sau đó, bạn trượt vào, ăn cắp bản thiết kế, phát triển dựa theo đó, và mở rộng nó cho tới khi tay đó phải rời cuộc chơi. Việc sao chép thường có một lợi thế rất khác biệt trong cạnh tranh; những nhà sáng chế ban đầu thường bị kích thích mạnh về tâm lý đối với ý tưởng ban đầu và thường rất ngại thay đổi nó. Sự sao chép có lợi thế về tính khách quan và sẵn sàng điều chỉnh nó nếu cần thiết.

Từ rất sớm, Amazon.com đã cố gắng để đưa việc đấu giá vào hoạt động kinh doanh, nhưng không thể thắng eBay. Học hỏi từ sự thất bại này, chúng tôi đã lấy ý tưởng của eBay và làm lại nó bằng công nghệ khác biệt của Amazon.com để tạo ra chương trình bên bán thứ ba cực kỳ thành công như hiện nay. Jeff rất thích nói câu: "Thất bại là chuyện thường tình." Vấp ngã là chuyện thường tình trong đời. Và tại Amazon.com, bạn buộc phải học được điều gì đó hữu ích từ chính những thất bại này.

Đừng bao giờ sợ thất bại là một trong những ý tưởng tốt nhất tại Amazon, xuất phát từ những lần thất trận. Nhưng nếu bạn hy vọng có một sự nghiệp lâu dài tại Amazon, hãy đảm bảo rằng thất bại không xảy ra quá nhiều lần – dù cho bạn học được bao nhiêu từ những lần thất bại đó.

VẤP NGÃ LÀ CHUYỆN
THƯỜNG TÌNH TRONG ĐỜI.
VÀ TẠI AMAZON.COM,
BẠN BUỘC PHẢI HỌC
ĐƯỢC MỘT ĐIỀU GÌ ĐÓ
HỮU ÍCH TỪ CHÍNH NHỮNG
THẤT BẠI NÀY.

04

LÃNH đạo LUÔN ĐÚNG - THẬM CHÍ ĐÚNG NHIỀU LÀ ĐẰNG KHÁC

> Lãnh đạo tại Amazon luôn đúng – tuy không phải lúc nào cũng vậy, nhưng phần lớn là thế. Họ có cái nhìn sâu sắc về công việc kinh doanh, và truyền cảm hứng đó tới những người xung quanh bằng cách giải thích rõ ràng về các mục tiêu và số liệu sử dụng để đo lường sự thành công.

Không ai muốn mắc sai lầm và thất bại là điều được chấp nhận tại Amazon.com. Một văn hóa đổi mới thực sự thành công sẽ không thể thiếu sự thất bại. Nhưng điều mà Jeff Bezos không thể chấp nhận là một người cứ liên tục mắc một lỗi hoặc thất bại vì những nguyên nhân hết sức ngớ ngẩn.

Chính vì thế, các lãnh đạo tại Amazon được kỳ vọng phải đúng nhiều hơn số lần họ mắc sai lầm. Và khi họ mắc sai lầm – một điều tất yếu sẽ xảy ra đối với một công ty đang làm việc vượt quá giới hạn của mình như Amazon – họ phải học hỏi được từ những sai lầm đó, giải thích nguyên nhân cụ thể cho từng sai lầm, và chia sẻ

các kinh nghiệm đó với toàn thể công ty.

Nền văn hóa yêu thích sự học hỏi, tăng trưởng và tinh thần trách nhiệm sẽ không thể có được nếu thiếu đi sự quan tâm đặc biệt đối với việc giữ gìn sự minh bạch – trong việc đặt ra các mục tiêu, tuyên truyền những mục tiêu đó đến toàn bộ tổ chức, thiết lập các chỉ số và sử dụng những chỉ số đó để đo lường sự thành công hay thất bại của bất kỳ ý tưởng nào. Những hành động như "bịa ra các con số", "ước đoán", "làm tròn" hay "bẻ cong các luật lệ" cũng như là "hạn chót" không thực sự là "hạn chót" và các mục tiêu đơn thuần chỉ mang tính chất tạo cảm hứng chứ không phải là những mục tiêu thực sự – tất cả những hành động này đều bị lên án mạnh mẽ tại Amazon.com.

Như tôi đã đề cập, một trong những lý do để tôi có thể viết về 14 bí mật trong phong cách lãnh đạo của Amazon sau nhiều năm rời khỏi công ty này là vì chúng tôi đã làm việc ăn khớp với nhau trong một nhóm và một tổ chức duy nhất. Những nhà lãnh đạo vĩ đại (như Jeff Bezos) thường cố gắng hình thành một cơ cấu tổ chức vững mạnh và minh bạch; sau đó, họ sẽ liên tục áp dụng cơ cấu đó và tuyên truyền lại cho nhóm của mình. Nếu làm được điều đó ngay từ đầu thì bạn sẽ có một cơ cấu tổ chức tuyệt vời góp phần đưa ra những quyết định đúng đắn từ cấp trên xuống các cấp thấp hơn.

Một điều thú vị là, với cương vị lãnh đạo tại Amazon, chúng tôi được yêu cầu viết ra các ý tưởng của mình dưới dạng văn xuôi, điều đó có vẻ như trái với nguyên tắc về sự rõ ràng, minh bạch. Xét cho cùng, không phải phần lớn các buổi thuyết trình về công việc kinh doanh đều liên quan đến các slide PowerPoint, một công cụ giúp cô đọng các khái niệm phức tạp thành những cụm từ ngắn gọn và sinh động.

Tại Amazon, những slide PowerPoint không được sử dụng. Nếu bạn cần phải giải thích về một mô hình hoặc khoản đầu tư cho S-Team hay cho một mình Jeff, bạn phải bắt đầu bằng việc viết nó ra thành năm đến bảy trang giấy. Sau khi hoàn thành việc đó, bạn phải kiểm tra và cắt gọt nó thành hai trang giấy để gửi tới người kiểm định. Không thể tính được việc viết và hiệu đính này đã tiêu tốn bao nhiêu ngày cuối tuần của tôi. Sau đó, vào thời gian đầu của buổi họp, bạn sẽ phải gửi bản viết đó cho tất cả mọi người và ngồi im lặng trong 10 phút để mọi người đọc nó.

Văn bản dài hai trang đó là một công cụ hữu ích để chia sẻ các ý tưởng với đồng nghiệp. Nhưng điều quan trọng hơn là trong quá

trình làm việc với kế hoạch hay bản đề nghị đó, bạn mô tả nó bằng văn nói sao cho những nguyên tắc và ý tưởng độc đáo trở nên rõ ràng. Như Dwight D. Eisenhower đã nói: "Những kế hoạch chẳng có nghĩa lý gì cả, việc lên kế hoạch mới là tất cả." Jeff tin rằng việc quá phụ thuộc vào thuyết trình qua PowerPoint sẽ khiến cuộc đối thoại trở nên ngớ ngẩn và không thúc đẩy các thành viên trong nhóm suy nghĩ đa chiều về một chủ đề. Như ông đã giải thích trong chương trình Phỏng vấn Charlie Rose năm 2013: "Khi bạn buộc phải viết ý tưởng ra thành những câu và các đoạn viết hoàn chỉnh, bạn buộc phải suy nghĩ một cách rõ ràng và sâu sắc hơn." Ngược lại, trong một buổi trình chiếu PowerPoint thông thường, "bạn có rất ít thông tin, chỉ có các gạch đầu dòng. Điều này rất thuận tiện cho người thuyết trình, nhưng lại rất khó cho người nghe."[1] Những văn bản viết ra thường chia sẻ nhiều thông tin hơn mà không cần phải có giải thích đi kèm. Khi bạn phải trở nên đặc biệt, nó càng thúc đẩy mạnh mẽ hơn nữa văn hóa minh bạch, tính cam kết và tinh thần trách nhiệm.

Jeff cũng tin rằng những nhà lãnh đạo thành công, khi được nghe trình bày những dẫn chứng và số liệu mới, thường dễ dàng đi đến đồng tình hơn. Theo đó, ông ấy luôn tìm kiếm những người thường xuyên kiểm định lại sự hiểu biết của mình và quay trở lại những vấn đề mà họ nghĩ rằng mình đã giải quyết ổn thỏa. Ông cũng tìm kiếm những nhà lãnh đạo có thể duy trì được sự hiểu biết sâu sắc về công việc kinh doanh thông qua việc kiểm soát số liệu, cường độ công việc và những chương trình làm việc tuyệt vời. (Đây là một nguyên tắc tôi sẽ đề cập sâu hơn ở Chương 12, "Đi sâu vào từng khía cạnh công việc".) Ông ấy tin rằng hệ thống truyền thông của công ty có thể phát triển các ý tưởng một cách hiệu quả, sâu sắc và nhanh chóng thông qua việc viết ra các ý tưởng theo lối văn xuôi thay vì chỉ đơn giản hóa quá mức thông qua những gạch đầu dòng và biểu đồ.

Thông cáo báo chí trong tương lai

Phong cách và định dạng của những tuyên bố về tầm nhìn dự án của Amazon cho thấy một ví dụ tuyệt vời khác về việc coi văn xuôi như là một chức năng bắt buộc. Với việc viết bài ngắn, đơn giản, rõ ràng và dễ hiểu, "thông cáo báo chí trong tương lai" của Amazon tạo ra rất ít khoảng trống và làm nổi bật những điểm nóng của nhóm bằng việc giới thiệu các tham số và hạn chót cụ thể kỳ vọng phải đạt được. Kỹ năng này hữu ích đến mức việc ra mắt sản phẩm của Amazon luôn bắt đầu với cái chúng tôi thường gọi là thông cáo báo chí trong tương lai – một tuyên bố về sản phẩm được viết trước khi quá trình phát triển sản phẩm đó chính

thức bắt đầu, chỉ được sử dụng với mục đích nội bộ. Việc tạo ra các thông cáo báo chí tương lai buộc chúng tôi phải làm rõ với chính bản thân về giá trị mới của sản phẩm vào giai đoạn cuối của quá trình phát triển sản phẩm.

Đây là cách tuyệt vời để xác định những mục tiêu, yêu cầu rõ ràng và để xây dựng những sự hiểu biết sâu rộng từ đầu của một chương trình hoặc sự thay đổi trong công việc kinh doanh. Bất cứ khi nào tổ chức của bạn bắt đầu một công việc kinh doanh quan trọng hoặc nỗ lực cạnh tranh – ra mắt một sản phẩm mới, thực hiện một sự chuyển đổi, hoặc là bước vào một thị trường mới – thì kỹ năng viết một thông cáo báo chí tương lai rất cần thiết. Hãy vận dụng những nguyên tắc sau để khiến kỹ năng này trở nên có hiệu quả:

- Viết bản thông cáo báo chí đó như thể bạn viết nó vào thời điểm đã đạt được sự thành công và được công nhận. Ví dụ, khi chờ đợi bản giới thiệu về một sản phẩm mới, việc viết một thông cáo báo chí như thể vào ngày sản phẩm được công bố là rất tốt, nhưng còn tốt hơn nếu đó là ngày sau khi ra mắt sản phẩm thành công.
- Thảo luận tại sao ý tưởng đó lại quan trọng với khách hàng hoặc các bên liên quan. Làm thế nào để nâng cao trải nghiệm khách hàng? Khách hàng đã nhận được những lợi ích nào? Và sau đó, thảo luận về các nguyên nhân khác khiến ý tưởng đó quan trọng.
- Đặt ra những mục tiêu táo bạo, rõ ràng và có thể đo lường được, bao gồm các kết quả về mặt tài chính, mục tiêu vận hành và thị phần.
- Vạch ra các nguyên tắc cần sử dụng để dẫn đến thành công. Đây là bước phức tạp nhưng lại quan trọng nhất. Mô tả những thách thức đã vượt qua, các quyết định quan trọng cùng với nó và hình thành những nguyên tắc để đi đến thành công.

Bản thông cáo báo chí trong tương lai là một dạng chức năng bắt buộc. Nó vẽ lên tầm nhìn rõ ràng để kích thích sự hiểu biết và cam kết. Một khi nó được kiểm định và thông qua, các nhóm sẽ có khoảng thời gian khó khăn trong việc minh bạch hóa và hỗ trợ những dự định đó. Khi dự án tiếp tục, một lãnh đạo có thể trích dẫn thông cáo báo chí đó để nhắc nhở và giữ cho các nhóm có tinh thần trách nhiệm.

Sau đây là một thông cáo báo chí mà chúng tôi đã viết năm 2002 khi ra mắt việc kinh doanh bán hàng của bên thứ ba:

Amazon xin thông báo sự tăng trưởng chóng mặt trong việc bán hàng của bên thứ ba đang làm hài lòng khách hàng và người bán

Tại Seattle, Amazon đã thông báo về những kết quả kinh doanh bán hàng của bên thứ ba vào ngày hôm nay. Sử dụng nền tảng bán hàng của bên thứ ba, khách hàng của Amazon bây giờ có thể mua sắm rất nhiều nhóm hàng hóa, bao gồm hàng dệt may, sản phẩm thể thao, trang trí nhà cửa, trang sức và hàng điện tử với nhiều lựa chọn, giá cả tuyệt vời và là một trải nghiệm không khác gì những đơn hàng được chính Amazon phục vụ.

"Khách hàng của Amazon bây giờ có thể nghĩ về Amazon khi có nhu cầu về hàng hóa bán lẻ, nhờ có công việc kinh doanh bán hàng của bên thứ ba. Hơn 30% đơn hàng tại Amazon hiện nay được bán và hoàn thành bởi bên thứ ba theo mười danh mục sản phẩm mới và vẫn tiếp tục được mở rộng," theo lời giải thích của Giám đốc phụ trách mảng kết nối người bán bên thứ ba, John Rossman. "Chúng tôi đã giải quyết một vài khó khăn để quá trình này vận hành thành công, với chìa khóa trải nghiệm tuyệt vời của người bán. Bây giờ, người bán có thể đăng ký, lên danh sách sản phẩm, nhận thông tin đơn hàng và hoàn thành các đơn đó ngay trong đêm mà không phải trao đổi với bất kỳ ai tại Amazon."

Nếu bạn muốn tăng khả năng đạt được các mục tiêu khi ra mắt bất kỳ ý tưởng mới quan trọng nào, hãy đảm bảo rằng bạn định nghĩa và giải thích rõ ràng những mục tiêu này ngay từ đầu. Bản thông cáo báo chí tương lai là công cụ hữu ích để biến những điều này trở thành hiện thực.

Tính rõ ràng và văn hóa tập trung vào hiệu quả công việc

Sẽ không có gì phải giấu giếm nếu bạn thất bại trong một môi trường văn hóa mà ai cũng phải có tinh thần trách nhiệm cao với những chỉ số mình đề ra. Như Manfred Bluemel, nhà nghiên cứu thị trường trước đây tại Amazon, từng nói: "Nếu bạn có thể đối mặt với một hàng dài các câu hỏi, tức là bạn đã chọn được số liệu đo lường chính xác. Nhưng bạn nên đưa ra tất cả các con số cùng một lúc. Con số tốt nhất sẽ giành phần thắng."[2]

Bluemel đã ví văn hóa của Amazon giống như "văn hóa của những võ sĩ giác đấu". Bởi vì những con số có thể cung cấp các bằng chứng dễ hiểu, không gây tranh cãi về việc các nhà lãnh đạo đã đúng nên Amazon.com cố gắng vận hành gần với chế độ trọng dụng nhân tài nhất có thể. Tôi không hề nói quá lên về tầm quan

trọng của việc này trong việc giảm thiểu sự quan liêu trong tổ chức. Khi Jeff mua tờ Washington Post năm 2013, một nhà báo tại tạp chí này đã phỏng vấn tôi về hiện tượng văn hóa này tại Amazon.com. Tôi giải thích những cách đánh giá quan trọng mà tôi đã trải qua trong những năm làm việc tại công ty: "Đó không phải là danh hiệu mà là ai có được ý tưởng tốt nhất. Ai đưa ra giải pháp? Đó mới là điều quan trọng nhất."[3]

Nói ngắn gọn, với vai trò là một lãnh đạo tại Amazon.com, bạn không có nhiều cơ hội để mắc sai lầm. Mắc sai lầm trong thời gian đủ dài hay vì những lý do không thể chấp nhận được thì ban lãnh đạo sẽ bỏ phiếu để đẩy bạn ra ngoài. Nó là văn hóa làm việc khắc nghiệt nhất mà tôi đã từng trải nghiệm, liên quan trực tiếp tới những thông số và kết quả.

Câu trả lời của một kỹ sư cho câu hỏi: "Có phải hôm nay tôi đã có một ngày làm việc tốt không?"

Tại Amazon.com, một thẻ điểm cân bằng được thiết kế kỹ càng, được kiểm tra hằng ngày, hằng tuần sẽ cung cấp một cái nhìn sâu sắc về điều có thể và không thể thực hiện được. Nó cũng đặt trách nhiệm duy nhất đối với thành công và thất bại vào bạn trong vai trò một nhà lãnh đạo.

Việc thực hiện lặp lại không ngừng và bền vững như vậy được phản ánh qua các thông số là tiêu chuẩn vàng cho thành công tại Amazon. Nếu không được tiếp cận tới các thông số, một nhà lãnh đạo tại Amazon.com vẫn có thể thành công nhưng lại dễ dàng bị mất phương hướng, và điều này không được chấp nhận tại Amazon. Amazon.com phụ thuộc vào những thông số thực tế hoặc các công cụ đo lường hơn bất kỳ công ty nào khác tôi từng làm việc. Những thông số và nhận thức thực tế từ trải nghiệm của khách hàng được sử dụng liên tục để trả lời câu hỏi: "Có phải hôm nay tôi đã có một ngày làm việc tốt không?" Nếu bạn có được thông số kịp thời với thời gian thực, nhóm của bạn và các quy trình sẽ sử dụng chúng. Câu trả lời cho câu hỏi này chỉ đơn giản là "Có" hoặc "Không".

Để lãnh đạo thông qua các con số một cách chính xác, yêu cầu bạn phải biết nhìn xa trông rộng. Bạn phải đưa vào tâm trí mình các thông số thời gian thực ngay khi bắt đầu một chương trình, bởi chúng gần như không thể được bổ sung về sau. Trải nghiệm của Amazon cho chúng ta thấy rằng cơ hội lớn nhất duy nhất cho các công ty đang vận hành ngày nay là định hình lại toàn bộ khái niệm của họ về các số liệu. Phần lớn các công ty sử dụng cái gọi là

kiến trúc theo khối để ghi lại lượng lớn các giao dịch hoặc cập nhật số lượng khác và để xử lý chúng theo chu kỳ (hằng ngày hoặc hằng tuần là thời gian thông thường). Kiểu kiến trúc theo khối này thực ra đã lỗi thời. Ngày nay, bạn cần những dữ liệu thời gian thực, giám sát thời gian thực và báo động thời gian thực khi rắc rối bắt đầu phát sinh – không phải là những số liệu bị lệch thời gian thực, ẩn đi những vấn đề thực sự trong vòng 24 giờ hoặc lâu hơn. Công việc kinh doanh của bạn nên được vận hành như một lò phản ứng hạt nhân. Nếu một vấn đề nổi lên, bạn cần phải nhận thức về nó ngay lập tức.

Đó là lý do tại sao từ công cụ đo lường là hữu ích. Nó cho một cảm nhận khác hẳn từ số liệu hoặchệ thống phân tích doanh nghiệp thông minh (business intelligence). Phi công lái máy bay cần có những dữ liệu thời gian thực một cách chính xác. Việc giới thiệu khái niệm về công cụ đo lường là một sự thay đổi lớn lao và quan trọng tại Amazon.com, nó gắn sát với cam kết của chúng tôi về các giao diện lập trình ứng dụng (API) và kiến trúc hướng dịch vụ (service-oriented architectures – SOA). Công cụ đo lường là một đặc trưng quan trọng cung cấp bảng điều khiển để hiểu được sự thực thi và các vấn đề theo tập quán thời gian thực. Với mục tiêu tìm kiếm công cụ đo lường, Amazon.com thường phát triển những tính năng thời gian thực của mình. Trong khoảng thời gian tôi làm việc tại đây, Amazon.com đã theo dõi quá trình vận hành khoảng 500 mục tiêu có thể đo lường được, gần 80% trong số đó có liên quan tới các mục tiêu liên quan tới khách hàng.[4]

Như đã đề cập ở Chương 3, trong quá trình tôi phụ trách hoạt động kinh doanh với người bán bên thứ ba, chúng tôi muốn khách hàng có được niềm tin giống như mua hàng trực tiếp từ Amazon.com. Chúng tôi đã sử dụng những công cụ đo lường thời gian thực ngay từ đầu, liệu chúng tôi có thể hỏi một người bán ở bên thứ ba: "Tại sao bạn không hoàn thành việc này đúng thời hạn?" hoặc, "Tại sao mặt hàng này có ở trên trang của bạn mà không xuất hiện trên Amazon.com?" Điều cốt lõi là các công cụ đo lường của chúng tôi phải thực sự vận hành được và có tính cập nhật – càng sát với thời gian thực càng tốt. Chúng tôi đã bắt đầu với khái niệm "các đơn hàng hoàn hảo", từng được sử dụng trong kinh doanh bán lẻ của Amazon như một cách đo lường hoạt động của người bán hàng. Các chỉ số cụ thể chúng tôi đã phát triển để đo lường hiệu quả hoạt động của người bán hàng bao gồm:

Tỷ lệ đơn hàng nhận phản hồi tiêu cực (Order Defect Rate – ODR). Đây là tỷ lệ phần trăm đơn hàng của một người bán bị phản hồi tiêu cực (như 1 sao hay 2 sao theo bình chọn của khách hàng), yêu

cầu bảo lãnh từ A đến Z (A-to-Z Guarantee claim), hoặc một yêu cầu bồi hoàn phí dịch vụ tín dụng (khi một khách hàng tranh cãi về việc tính phí thẻ tín dụng với ngân hàng). ODR cho phép Amazon.com đo lường kết quả hoạt động với một chỉ số đơn nhất. Rõ ràng là, một người bán duy trì tỷ lệ đơn hàng phản hồi tiêu cực cao đang thất bại trong việc bắt nhịp với triết lý của Amazon là đặt khách hàng vào vị trí trung tâm.[5]

Tỷ lệ đơn hàng bị hủy trước khi hoàn thành. Đây là tỷ lệ phần trăm đơn hàng bị hủy bởi người bán vì bất kỳ lý do nào trước khi việc vận chuyển hàng chính thức được xác nhận.

Tỷ lệ đơn hàng vận chuyển muộn. Đây là tỷ lệ phần trăm đơn hàng đã được xác nhận về việc vận chuyển bị quá hạn 3 ngày hoặc lâu hơn. Những đơn hàng bị xác nhận là muộn có thể dẫn đến việc khách hàng phải liên hệ nhiều hơn và gây ra những tác động tiêu cực tới tâm lý khách hàng.

Tỷ lệ hoàn hàng. Đây là tỷ lệ đơn hàng mà người bán phải hoàn tiền cho khách hàng vì bất kỳ lý do nào.

Tất cả những người bán hàng phải đạt được và duy trì mức độ dịch vụ khách hàng thỏa mãn những mục tiêu về hiệu quả hoạt động như sau:

- Tỷ lệ đơn hàng nhận phản hồi tiêu cực: < 1%
- Tỷ lệ đơn hàng bị hủy trước khi hoàn thành: < 2,5%
- Tỷ lệ đơn hàng vận chuyển muộn: < 4%

Việc thất bại trong việc đạt được những mục tiêu trên thường dẫn đến việc bị loại bỏ các đặc quyền bán hàng. Trong nội bộ, những chỉ số của người bán bó buộc với nhiều sự đo lường hơn về tính hiệu quả và chất lượng của hoạt động của người bán, bao gồm đánh giá của khách hàng và số lần liên hệ với dịch vụ chăm sóc khách hàng.[6]

Các kỹ sư hệ thống và phần mềm sẽ luôn luôn ở vị trí hàng đầu trong một nền văn hóa đổi mới và số liệu cụ thể bởi họ chính là những người tạo ra các thuật toán độc quyền giúp cho những nhà lãnh đạo có thể tham gia trực tiếp vào các công việc kinh doanh bất kỳ giây phút nào trong ngày. Jeff Bezos và Amazon có một niềm tin sắt đá rằng những nhóm nhỏ gồm các kỹ sư đẳng cấp thế giới có thể làm thay đổi các cơ quan quan liêu. Tại sao lại như vậy? Điều đó bắt nguồn từ sở thích bản năng đối với sự minh bạch mà các kỹ sư có thể phát triển trong suốt cuộc đời làm việc với những

con số và những yêu cầu hệ thống. Trong khi các quan chức tự động làm xáo trộn mọi thứ thì những kỹ sư cũng tự động làm rõ chúng. Sự minh bạch là cách làm của Amazon và là điều cơ bản trong văn hóa trách nhiệm giải trình mà Jeff tự hào đã tạo ra.

"KHI VIẾT CÁC Ý TƯỞNG RA THÀNH NHỮNG CÂU VÀ ĐOẠN VĂN HOÀN CHỈNH, BẠN BUỘC PHẢI SUY NGHĨ MỘT CÁCH RÕ RÀNG VÀ SÂU SẮC HƠN."

Jeff Bezos

05

HÃY KHÔNG NGỪNG HỌC HỎI VÀ LUÔN TÒ MÒ

> Các lãnh đạo không bao giờ ngừng học hỏi và luôn tìm cách nâng cao trình độ của bản thân. Họ rất tò mò về những tính năng mới và luôn tìm cách để khám phá chúng.

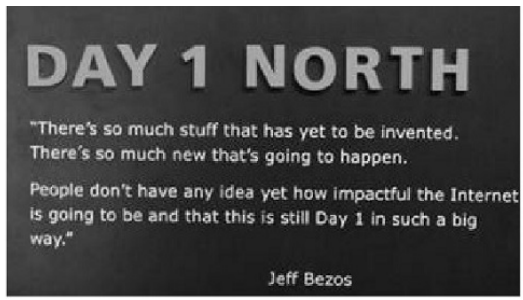
Lãnh đạo tại Amazon không chỉ được kỳ vọng là luôn đúng, họ còn được coi là chuyên gia ở rất nhiều lĩnh vực khác nhau. Rủi ro của việc "nắm chắc vấn đề", lại chính là sự ngạo mạn và không nhìn nhận vấn đề ra ngoài tư duy thông thường. Khi tâm trí quá tập trung vào một vấn đề nào đó, bạn sẽ không thể nhận ra được những ý tưởng và con đường mới. Để tránh điều này, các nhà lãnh đạo của Amazon được khuyến khích không ngừng học hỏi, luôn tò mò về mọi thứ xung quanh, tìm cách để thuyết phục mọi người nói "Đồng ý", và tư duy như người mới bắt đầu.

Đó vẫn là Ngày đầu tiên

Bezos có một thông điệp nhất quán đối với các nhà đầu tư, nhân viên và phần còn lại của ngành công nghiệp – "Đây là Ngày đầu tiên (Day 1) của kỷ nguyên Internet. Chúng ta vẫn còn rất nhiều thứ phải học hỏi." Như để nhắc nhở về niềm tin cơ bản này,

Amazon đã đặt tên cho hai tòa nhà văn phòng lớn ở Seattle là Day 1 North và Day 1 South.

Trong khi câu châm ngôn Ngày đầu tiên được sử dụng để nhắc nhở rằng kỷ nguyên Internet vẫn còn non trẻ và tràn đầy hứa hẹn, nguyên tắc lãnh đạo Không ngừng học hỏi và luôn tò mò về mọi thứ xung quanh đã nhấn mạnh định hướng cơ bản của các nhà lãnh đạo giỏi tại Amazon – ngừng học hỏi tức là ngừng đổi mới.


DAY 1 NORTH
"There's so much stuff that has yet to be invented. There's so much new that's going to happen.
People don't have any idea yet how impactful the Internet is going to be and that this is still Day 1 in such a big way."
Jeff Bezos

Tấm bảng tại tòa nhà Day 1 North Building của Amazon. Tạm dịch: "Có nhiều thứ chưa được phát minh. Có nhiều điều mới sẽ xảy ra. Mọi người dường như không biết rằng Internet sẽ có tác động mạnh đến như thế nào và hôm nay mới chỉ là Ngày đầu tiên của hành trình vĩ đại đó."

Kimberly Reuter là một cựu lãnh đạo của Amazon với nhiều năm làm việc trong ngành hải quan và giám sát. Bà đã học được sự đặc thù của vận tải và giám sát quốc tế trong hơn 15 năm làm việc tại một số công ty hàng đầu về vận tải hàng hóa. Amazon đã tận dụng sự hiểu biết của Kimberly để mở rộng mạnh mẽ hơn nữa công việc kinh doanh xuyên biên giới của mình cho các khách hàng và người bán bên thứ ba. Chính vì vậy, theo lẽ tất nhiên, Kimberly cho rằng công việc mới của bà tại Amazon sẽ thúc đẩy không chỉ công việc chuyên môn của bà, mà cả những quy trình mà bà đã sử dụng liên tục trong suốt sự nghiệp của mình.

Kinh nghiệm và người hướng dẫn đã dạy bà rằng các thủ tục phải tuân theo trong ngành hải quan là một hệ thống những quy trình và quy định đã định. Công việc của một người lãnh đạo tuân thủ thành công là biết được những quy trình và quy định phù hợp để có thể làm rõ và báo cáo về xuất nhập khẩu ở mức độ giao dịch thông thường.

Chào mừng đến với Ngày đầu tiên trên quy mô lớn

Amazon cung cấp những loại quy trình và quy định khác nhau

cho Kimberly ở vị trí Giám đốc chuỗi cung ứng toàn cầu và giám sát mà bà đảm nhiệm – tất cả đều được điều chỉnh. Điều lâu nay bà vẫn xem là một mô hình tinh thần hiệu quả và khẩn trương thì nay lại chậm chạp và quá thiên về giao dịch ở công ty mới. Với vai trò là một chuyên gia và người đứng đầu, các quy định chỉ là điểm khởi đầu. Không chỉ cần biết về các quy định, bà còn phải mở rộng quy mô tới hàng triệu giao dịch đang diễn ra với tốc độ rất nhanh. Như Kimberly mô tả: "Tôi thực sự mất phương hướng. Tôi đã dành vài tháng đầu tiên để nói: 'Không, điều đó không thể' rất nhiều lần."

Một nhà lãnh đạo lâu năm, và cũng là người hướng dẫn của Kimberly tại Amazon, đã cho bà một bài học quan trọng. "Tôi đã thực sự nổi điên khi lần đầu tiên tham dự và không ai nghe những quyết định của tôi, phần lớn mọi người đều nói 'Không'," Kimberly chia sẻ. Khi bà tham vấn người hướng dẫn để xin ý kiến, ông ấy đã giải thích cho bà về từ "không" tại Amazon. "Người hướng dẫn mời tôi ngồi xuống và cho tôi biết rằng không có từ 'không' tại Amazon. Nếu muốn thành công, tôi phải tìm ra các giải pháp, bất kể nó phức tạp như thế nào, và tôi cần phải làm điều đó thật nhanh." Thêm vào đó, Kimberly vẫn có trách nhiệm duy trì việc giám sát các quy trình và quy định. Nếu muốn đổi mới, bà phải có khả năng đưa ra sự lựa chọn, đánh đổi và những cơ hội. Điều này yêu cầu bà ấy phải kết hợp cả những kinh nghiệm chuyên môn với cách tư duy của người mới bắt đầu. Cách tư duy như một người mới rất mở, đầy tò mò và hoàn toàn tươi mới. "Tôi phải từ bỏ cái tôi cho rằng mình đúng và trở lại là một người tò mò. Tôi ép bản thân mình phải nghĩ về mọi thứ với mọi khả năng, giống như với mặt hàng thời trang." Kimberly đã để mình thấm nhuần lối suy nghĩ như Ngày đầu tiên. Lối suy nghĩ về Ngày đầu tiên không cho phép những quan niệm trước và chuyên môn trở thành vật cản đối với đổi mới và phát triển.

Trong cuốn sách của Jim Collins, Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại), một trong những chìa khóa dẫn tới sự vĩ đại của tổ chức là sự hiện diện của những lãnh đạo ở cấp độ 5 – những người có thể kết hợp hài hòa giữa sự khiêm nhường và ý chí kiên định. Collins nói: "Giống như những nhà khoa học tò mò, các nhà lãnh đạo tập đoàn tốt nhất mà chúng ta đã tìm kiếm vẫn duy trì cái nhìn của những sinh viên mới vào nghề trong công việc của họ, không ngừng đưa ra những câu hỏi – tại sao, tại sao và tại sao – và có sự thôi thúc mạnh mẽ trong việc tẩy não toàn bộ những người họ gặp."[1] Sự ngạo mạn đã là nguyên nhân gây sụp đổ của rất nhiều xã hội, công ty và lãnh đạo. Việc áp dụng lối tư duy như người mới bắt đầu bằng cách đánh giá cao sự học hỏi, trở nên tò mò và luôn đặt

câu hỏi "tại sao", đồng thời luôn tìm kiếm các cơ hội cùng nguy cơ cạnh tranh trong những nơi bất thường sẽ giúp một nhóm làm việc thành công có thể tránh khỏi sự kiêu ngạo và sự sụp đổ tai hại kéo theo.

Chú chó nào không sủa?

Kết quả tối quan trọng của việc học tập, sự khiêm nhường và tư duy như người mới bắt đầu là sự chuẩn bị cho việc nhận thức những thách thức tiềm tàng ở bất cứ nơi đâu. Không có doanh nghiệp nào có quyền lực và thành công tới mức có thể biết trước được những đối thủ đang nổi lên – kể cả những công ty trông có vẻ vô hại hoặc thậm chí đang giúp ích cho chính công ty mình.

Trong tập truyện "Silver Blaze" (Ngọn lửa bạc) của tác giả Arthur Conan Doyle, thám tử lừng danh Sherlock Holmes phải giải bí ẩn về sự mất ích của một chú ngựa đua và vụ giết người lúc nửa đêm. Sherlock Holmes cuối cùng đã suy luận rằng thủ phạm gây ra tội ác là người nội bộ vì chú chó tại hiện trường vụ án mạng đã không sủa – cho thấy tên sát nhân phải là ai đó mà chú chó rất quen thuộc. Jeff thích sử dụng câu chuyện về "sự kiện đầy tò mò về chú chó lúc nửa đêm" như một cách để mào đầu cho cuộc thảo luận về những yêu cầu cấp bách đối với các nhà lãnh đạo trong việc bàn bạc kỹ lưỡng về những điểm mù của Amazon trong vai trò là một công ty.

Tại một cuộc họp về quản lý dịch vụ dành cho người bán, Clifford Cancelosi kể cho tôi câu chuyện mà một lãnh đạo cấp cao của Amazon từng kể về cách S-Team đã sử dụng phương thức "chú chó không sủa" để nhận ra một trong những thách thức lâu dài và lớn lao của công ty không ai khác ngoài Google. Nhìn bề ngoài, Google dường như không giống một đối thủ cạnh tranh trực tiếp. Thực tế, họ giống những người bạn và đồng minh tiềm năng. Nhưng khi các lãnh đạo của công ty thảo luận về những khả năng của Google cùng một số sản phẩm và dịch vụ sáng tạo mà họ đã và đang phát triển, họ nhận ra rằng Google đang ngày càng có khả năng xâm lấn vào lãnh địa của Amazon. Việc tìm kiếm những chú chó "không sủa" đã giúp Amazon nhận ra mối nguy cơ cạnh tranh tiềm ẩn ngay trước mũi mà họ không thể nhận ra bằng mắt thường.

Để đáp lại, Amazon đã giảm sự phụ thuộc vào Google bằng việc phát triển khả năng tìm kiếm của riêng mình, tạo ra những vị trí mà khách hàng có thể sử dụng trực tiếp dịch vụ Amazon ngay trên trang web mà không cần thông qua Google.

Sẵn sàng tham gia tự kiểm tra thường xuyên – cả với vai trò cá nhân các lãnh đạo và toàn bộ tổ chức – là điều tối quan trọng để duy trì sự thành công. Và bạn không thể thực hiện việc tự kiểm tra đó hiệu quả mà không có sự khiêm nhường, sẵn sàng nhìn vào gương và trung thực thừa nhận những gì bạn thấy ở đó. Trong phần lớn các tổ chức, suy nghĩ thông thường là: "Có nhiều nhu cầu và mối đe dọa rõ ràng, tôi không thể dành thời gian tìm kiếm những mối đe dọa không rõ ràng." Thông qua những việc làm như vậy, các nhóm tại Amazon có thể chọn một nhóm ý tưởng, xây dựng chương trình xoay quanh và phát triển chúng. Những nỗ lực này thường tạo ra những sự đổi mới và nhiều lợi ích khác, chỉ bởi duy trì sự đa nghi lành mạnh và luôn tìm cách để cải tiến là một ưu tiên hàng đầu và là giá trị của nhà lãnh đạo.

"ĐÂY LÀ NGÀY ĐẦU TIÊN (DAY 1) CỦA KỶ NGUYÊN INTERNET. CHÚNG TA VẪN CÒN RẤT NHIỀU THỨ PHẢI HỌC HỎI."

Jeff Bezos

06

TUYỂN DỤNG VÀ PHÁT TRIỂN NHÂN TÀI

> Lãnh đạo tại Amazon luôn tìm cách nâng cao năng lực cho những người họ tuyển dụng và đề bạt. Họ tìm kiếm những tài năng và luân chuyển trong tổ chức một cách có chủ đích. Lãnh đạo thực sự sẽ đào tạo ra những lãnh đạo khác và luôn khuyến khích các nhà lãnh đạo mới đào tạo thêm nhiều lãnh đạo khác.

Năm 2009, Amazon.com đã mua lại một công ty thương mại điện tử chuyên bán giày có tên Zappos.com với trị giá 807 triệu đô-la bằng cổ phiếu Amazon.com, cộng thêm một khoản 40 triệu đô-la bằng tiền mặt và cổ phiếu hạn chế.[1] Mọi người đều ngạc nhiên với thương vụ này của công ty, còn tôi thì lại rất ấn tượng với nó – không phải vì lý do được đưa ra trong tuyên bố chính thức của Jeff Bezos khi nói rằng "Zappos là một công ty có định hướng tập trung vào khách hàng. Chúng tôi thấy những cơ hội lớn lao để học hỏi lẫn nhau và tạo ra trải nghiệm tốt hơn nữa cho khách hàng." Mặc dù điều này vẫn đúng, nhưng mối liên hệ cơ bản chính giữa hai công ty lại là các chính sách về tuyển dụng nhân sự.

Giám đốc Điều hành của Zappos khi đó là Tony Hsieh, một hình mẫu tiêu chuẩn cho một văn hóa công ty được thúc đẩy bởi giám đốc điều hành thành công. Ông thường được nhắc tới với câu nói cho rằng việc sai lầm trong tuyển dụng đã gây thiệt hại cho Zappos 100 triệu đô-la. Và để khắc phục điều đó, ông đã áp dụng một chính sách khá mới, đó là trả tiền cho những nhân sự mới để họ rời khỏi công ty. Đó không phải là một quyết định cảm tính mà là một chiến lược rất sáng suốt, tôi ngay lập tức nhớ đến Jeff Bezos.

Vậy thì điều gì nằm sau việc trả tiền cho nhân viên để rời bỏ công việc của mình? Rất đơn giản. Đây đơn giản là một bài kiểm tra về sự trung thành với công ty. Nếu sẵn sàng nhận 2.000 đô-la để rời Zappos (đó là mức đề nghị gần nhất mà tôi biết), thì rõ ràng bạn đã không hoàn toàn tin tưởng vào những gì công ty đang cố gắng đạt được. Tôi không dám chắc, nhưng tôi đoán rằng chính yêu cầu cao của Hsieh trong việc nhân viên phải toàn tâm toàn ý với công ty là động lực chính để Jeff quyết định mua lại Zappos.

Jeff không đề nghị một khoản tiền dành cho tôi để tôi rời khỏi Amazon tại bất kỳ thời điểm nào trong nhiệm kỳ, nhưng (như tôi đã đề cập) tôi đã trải qua 23 cuộc phỏng vấn trong vòng sáu tuần lễ trước khi được tuyển dụng. Tôi đã nghe những người khác so sánh quy trình đó với bài kiểm tra miệng mà một ứng viên tiến sĩ phải vượt qua. Quá trình kiểm tra, đánh giá diễn ra rất chặt chẽ. Một ngày phỏng vấn thông thường tại Amazon có thể kéo dài tới 9 tiếng đồng hồ. Bạn phải nói chuyện với một nhóm người sẽ làm việc cho bạn nếu bạn được nhận. Bạn phải ngồi trong một cuộc họp chiến lược với những nhân vật quan trọng của công ty. Bạn được kỳ vọng đóng góp giải pháp cho một vấn đề thực tế. Bạn có thể bị sa thải ngay trước khi thực sự bắt đầu công việc. Đây là một bài kiểm tra về sự trung thành và nó rất giống lời đề nghị rời công ty với 2.000 đô-la của Zappos, nó cũng phản ánh niềm tin tương tự đối với tầm quan trọng của việc tuyển dụng và giữ chân những người thực sự phù hợp.

Ngay từ đầu, Jeff đã hiểu được tầm quan trọng của việc đưa vào Amazon những con người là hiện thân của thứ văn hóa mà ông ấy muốn – nhân viên của bạn chính là công ty của bạn. Kết quả là, những tiêu chuẩn của Jeff thực sự rất cao. Như Jeff thường nói, việc để một người hoàn hảo ra đi còn tốt hơn là tuyển dụng sai người và phải giải quyết những vấn đề phát sinh từ sự chia rẽ. Tại sao lại như vậy? Bởi nó là một quy trình khó khăn, tiêu tốn thời gian và đắt đỏ để loại bỏ những cuộc tuyển dụng tồi – trong khi đó, họ sẽ kéo những người xung quanh mình xuống bởi các sai

lầm trong việc giữ bánh đà của công ty tiếp tục tăng trưởng và những cải thiện được tối đa hóa.

Nâng cao tiêu chuẩn tuyển dụng

Khi mới thành lập công ty, Jeff đã tuyển dụng tất cả những ai đến với mình. Sau nhiều năm, vì nhiều lý do, điều đó không còn tiếp diễn nữa. Và vì thế, để duy trì những tiêu chuẩn cao của mình trong một tổ chức ngày càng được mở rộng, ông đã bổ nhiệm một người mà ông gọi là người nâng cao tiêu chuẩn.

Người nâng cao tiêu chuẩn là một cá nhân được bổ nhiệm để thực hiện bước kiểm định cuối cùng nhằm đảm bảo những tiêu chuẩn cao của Jeff. Người này có quyền phủ quyết đối với bất kỳ cá nhân tiềm năng nào – bất chấp xuất thân hay đặc điểm nổi trội của ứng viên so với toàn thể nhóm ứng tuyển. Nhiệm vụ của người này là đảm bảo rằng ứng viên tuyển dụng tiếp theo có thể làm tăng chỉ số thông minh tập thể, khả năng, trình độ của công ty. Người này cũng phải đánh giá được khả năng thay thế của ứng viên – nghĩa là họ có khả năng đảm nhận một nhiệm vụ mới và lĩnh vực mới của công ty. Jeff cũng rất nổi tiếng khi đưa ra triết lý theo cách này: Năm năm sau khi một nhân viên được tuyển dụng, nhân viên đó phải nghĩ được rằng: 'Tôi rất vui vì đã được tuyển dụng vào thời điểm đó, bởi vì tôi sẽ không được tuyển dụng vào thời điểm này."[2]

Đó thực sự là một niềm vinh hạnh khi được gọi là người nâng cao tiêu chuẩn. Lựa chọn đưa ra phụ thuộc vào sự thành công và khả năng duy trì trong các lần tuyển dụng của bạn. Nhưng quyền phủ quyết trước một ứng viên thường đặt bạn vào tình thế đối lập trực tiếp với nhóm đang làm công tác tuyển dụng. Như một ý kiến từ bên ngoài, công việc của bạn là một nguồn lực độc lập, hoàn toàn nằm ngoài những áp lực về yêu cầu công việc, điều khiến các nhóm tuyển dụng đưa ra những quyết định nóng vội và thiển cận.

Ngay cả khi bạn không phải là người nâng cao tiêu chuẩn, nhiệm vụ của bạn trong quá trình tuyển dụng cũng rất quan trọng. Jeff thường xuyên nói với chúng tôi rằng tuyển dụng có thể là một quyết định quan trọng nhất mà chúng tôi có thể làm khi là thành viên của công ty. Chúng tôi đều biết rằng sự nghiệp thành công của mỗi ứng viên gắn bó mật thiết với chính chúng tôi. Và điều này, không phải bàn cãi gì nữa, là nhiệm vụ buộc phải hiệu quả nhất đối với sự hoàn hảo.

Một cơ chế khác trong quá trình tuyển dụng của Amazon.com

chính là bản đăng ký tuyển dụng truyền thống, mỗi ứng viên buộc phải nộp lại một đoạn văn dài phân tích về bản thân và một lời đề nghị có hoặc không (không có lựa chọn "có thể"). Bài viết của bạn phải đủ chi tiết để có thể chứng minh cho đề nghị của bạn; việc đặt câu hỏi sau phỏng vấn có thể căng thẳng và tốn thời gian cho người phỏng vấn cũng như người được phỏng vấn. Các dữ liệu sẽ ngay lập tức được xử lý và sử dụng cho vòng phỏng vấn tiếp theo. Quy trình phỏng vấn hiệu quả đến nỗi các nhóm tiếp theo có thể dựa trên những câu trả lời mà ứng viên đã đưa ra chỉ trong 1 hay 2 tiếng trước đó để đặt câu hỏi cho họ. Với vai trò của một người phỏng vấn, đôi khi tôi cũng quên lắng nghe các câu trả lời của ứng viên vì tôi đã quá bận rộn với việc định hướng đặt câu hỏi cho phù hợp với những dữ liệu phỏng vấn trước đó hay ghi chép những gì được nói ra.

Sau khi các cuộc phỏng vấn được hoàn thành, người phụ trách tuyển dụng và người nâng cao tiêu chuẩn sẽ kiểm tra lại một lần nữa các ghi chép và phiếu bầu cho mỗi cuộc phỏng vấn. Nếu là một cuộc phỏng vấn quyết định thì tất cả mọi người buộc phải tham gia. Và, tất nhiên, người nâng cao tiêu chuẩn vẫn có quyền phủ quyết việc tuyển dụng mà không cần lý do nào hết, bất chấp nhóm và người phụ trách phỏng vấn có cảm thấy thế nào đi chăng nữa.

Đó là một quá trình khắt khe nhưng vô lý, ý kiến của một cá nhân có thể được coi trọng hơn hầu hết các ý kiến khác. Nhưng nếu bạn thực sự tin rằng người của bạn chính là công ty của bạn, thì tại sao bạn không đầu tư thời gian và nỗ lực cần thiết để tìm kiếm và tuyển dụng những người tốt nhất có thể?

Tuy nhiên, do các tiêu chuẩn rất cao nên việc tuyển dụng của Amazon cũng gặp phải nhiều vấn đề. Có một điều ít ai để ý đó là Amazon.com gần như đã phá sản vào năm 2000, không lâu trước khi tôi gia nhập công ty này. Nguyên nhân là do công ty không làm ra đủ lợi nhuận và chi phí vận hành quá cao. Giá cổ phiếu suy giảm từ 100 đô-la xuống còn 44 đô-la, 20 đô-la và sau đó thậm chí là dưới mức 5 đô-la. Công ty đã phải tạm dừng dịch vụ khách hàng và sa thải rất nhiều nhân viên. Trong vòng vài năm tiếp theo, công việc tuyển dụng nhân viên càng trở nên khó khăn hơn vì chúng tôi không thể trả lương xứng đáng cho họ và quyền mua cổ phiếu không còn kích thích họ. Đã có rất nhiều rủi ro và lúc đó chúng tôi rất mong mọi người giảm kỳ vọng vào mức lương và gia nhập Amazon.

Nhưng sự cam kết đáng kinh ngạc đối với việc tuyển dụng người

tốt nhất vẫn không thay đổi. Một đồng nghiệp của tôi đã không thể tuyển dụng được người thích hợp trong vòng hơn hai tháng, và họ chỉ đơn giản là loại bỏ vị trí đó và nói với Jeff rằng nếu ông đã không thể đưa ra quyết định tuyển dụng, thì rõ ràng ông không cần người đó ngay từ đầu.

Tất nhiên, Amazon không phải tận dụng những phương pháp đốt cháy giai đoạn trong việc tìm ra các tài năng lớn. Trong một bài báo năm 2012 trên CNN Money, Adam Lashinsky đã giải thích cách mà Amazon.com áp dụng một "phương pháp tuyển dụng của quân đội" bởi Jeff đã rất ấn tượng với với bí quyết hậu cần và sự thiên lệch trong hành động.[3] Thực ra, Amazon.com đã có một trang web tuyển dụng đối với những người phục vụ trong quân ngũ và một điều khoản ghi nhớ đặc biệt đối với việc tuyển dụng và giữ chân những người từng phục vụ trong quân ngũ.

Hành động tuyển dụng những cựu chiến binh không phải để thể hiện lòng biết ơn đối với những cống hiến của họ dành cho nước Mỹ. Những cựu chiến binh rất phù hợp với mô hình kinh doanh của Jeff. Kết quả là, Amazon.com đã không phải đưa ra một chiến dịch truyền thông lớn về chương trình tuyển dụng quân nhân của mình. Jeff đơn giản chỉ nhận thấy đây là một công việc kinh doanh tốt mà thôi.

Điểm qua là A

Hành động dẫn đến thất bại tại Amazon.com được biết đến như là một "anh chàng cứng rắn". Trong khi điều đó có thể giống như một sự mô tả hoàn hảo có thể chấp nhận được tại một công ty khác thì Jeff lại nhận thức khác. Như những gì ông ấy quan tâm, tất cả mọi người tại Amazon thực sự rất may mắn để có mặt trong công ty. Những người không giỏi công việc chuyên môn đang không thể đóng góp thích đáng, và kết quả là họ sống phụ thuộc vào những người khác. Với vai trò là lãnh đạo, chúng tôi được kỳ vọng phải làm việc với những người như vậy để tăng cường khả năng làm việc lên đến mức A+ hoặc phải tìm cách để động viên họ rời khỏi công ty.

Kết quả là, Amazon.com đã tăng trưởng doanh số nhanh chóng và ổn định trong khoảng thời gian tôi ở đó. Jeff đã nói với chúng tôi phải tập trung hỗ trợ tích cực cho những người ở mức A+; ông ấy sẽ không vui với mức thấp hơn.

Chiến lược đó được nhấn mạnh bằng chính sách đãi ngộ. Tại Amazon.com, một lượng lớn các lựa chọn về cổ phiếu đều dành

cho các nhân viên ở mức A+; chỉ một phần nhỏ là dành cho những nhân viên có kết quả công việc ở mức B hay C. Và vì mức lương khá thấp (tôi ước chừng mức lương cao nhất ở thời điểm đó là 155.000 đô-la một năm), phần lớn sự đãi ngộ của chúng tôi đến dưới dạng cổ phiếu. Chính vì thế, việc "duy trì là một nhân viên ở mức B" đồng nghĩa với việc không có những lựa chọn cổ phiếu tốt và cũng ít cơ hội thăng tiến hơn. Đó là toàn bộ những gì mà Jeff đã làm để đưa tinh thần về quyền sở hữu lan tỏa trong công ty: Vận may về tiền bạc của chúng tôi liên quan trực tiếp tới thành công của công ty.

Chỉ bằng cách tìm kiếm, tuyển dụng và giữ chân những cá nhân xuất sắc thì bạn mới có thể đảm bảo các tiêu chuẩn cao nhất trong công việc hằng ngày tại công ty của mình.

CHỈ BẰNG CÁCH TÌM KIẾM, TUYỂN DỤNG VÀ GIỮ CHÂN NHỮNG CÁ NHÂN XUẤT SẮC THÌ BẠN MỚI CÓ THỂ ĐẢM BẢO CÁC TIÊU CHUẨN CAO NHẤT TRONG CÔNG VIỆC HẰNG NGÀY TẠI CÔNG TY CỦA MÌNH.

07

ĐẶT RA NHỮNG TIÊU CHUẨN CAO NHẤT

> Các lãnh đạo tại Amazon luôn đặt ra những tiêu chuẩn cao đến mức nhiều người đã nghĩ là vô lý. Không những thế, họ còn liên tục nâng cao mức tiêu chuẩn và hối thúc các nhóm làm việc đạt được những mức chất lượng cao chưa từng có. Các nhà lãnh đạo cũng đảm bảo mức tối thiểu với các lỗi gây ảnh hưởng đến quy trình chất lượng và những vấn đề sẽ được củng cố để duy trì tinh thần đó.

Trong những chương đầu, tôi đã liệt kê một loạt cách thức mà Jeff Bezos và nhóm lãnh đạo tại Amazon.com duy trì chất lượng "cao một cách vô lý". Câu hỏi đặt ra là: Làm thế nào để một tổ chức lớn và phức tạp như vậy lại có thể đưa các tiêu chuẩn vào bộ gen của tổ chức, từ cấp độ đại diện chăm sóc khách hàng cho tới chính các giám đốc điều hành? Câu trả lời bắt đầu từ sự nghiêm túc và nhất quán trong việc áp dụng các giá trị mà công ty tuyên bố – những nguyên tắc lãnh đạo của Amazon. Những nguyên tắc trên chứa đựng rất nhiều thách thức – dù có khả năng truyền cảm

hứng – nhưng cũng là yêu cầu vô cùng nghiêm ngặt.

Điều quan trọng nhất về các nguyên tắc là: phần lớn chúng liên quan đến kỳ vọng của Amazon đối với những nhà lãnh đạo. (Bạn có thể để ý thấy tôi đã lặp đi lặp lại những từ ngữ đó trong cuốn sách này.) Jeff đã gửi đi một thông điệp nhỏ nhưng mạnh mẽ giúp mỗi nhân viên tại Amazon.com phải hành động và suy nghĩ như một nhà lãnh đạo. Khi tất cả mọi người hành động như một nhà lãnh đạo, mọi thứ sẽ hoạt động như một cơ chế bắt buộc đáp ứng những tiêu chuẩn vô cùng cao mà Jeff luôn đòi hỏi.

Jeff tin rằng lực lượng lao động của ông giống như công nghệ của Amazon, có thể tăng trưởng bền vững. Ông tin tưởng mỗi người được tuyển dụng sẽ phải nâng cao chất lượng đội ngũ nhân viên, cũng như quy trình công nghệ mới phải nâng cao tính hiệu quả và giảm bớt sự trì trệ mang tính hệ thống. Và khi tổ chức phát triển ngoài mức mà Jeff có thể tự áp đặt các tiêu chuẩn cao trong công việc, ông đã phát triển công cụ và thước đo để giúp mình làm nhiệm vụ đó. Một trong những công cụ để áp đặt những tiêu chuẩn này là những thỏa thuận về mức độ dịch vụ (Service Level Agreement – SLA).

Những thỏa thuận về mức độ dịch vụ (SLA)

Thỏa thuận về mức độ dịch vụ là một dạng hợp đồng xác định rõ những tiêu chuẩn chính xác dành cho một loại dịch vụ nhất định. Một SLA được trình bày rõ rằng sẽ xác định đầu vào, đầu ra và những thông số sẽ được sử dụng để xác định chất lượng công việc có thể chấp nhận được. Tại Amazon.com, các SLA được sử dụng để xác định những kỳ vọng đối với các dịch vụ được cung cấp cho cả khách hàng bên trong và bên ngoài.

Trải nghiệm khách hàng tệ hơn là điều không thể chấp nhận được tại Amazon.com, nên các SLA được viết theo cách mà trải nghiệm tồi nhất vẫn là rất tốt so với toàn thể nền công nghiệp. Khi bạn đặt ra mức trung bình, thì mức độ thấp sẽ được thiết lập ngay lập tức. Đó là điểm mà nhiều công ty hiểu sai về các SLA.

Jeff đã không ngừng truyền đạt cho nhóm làm việc của mình rằng kể cả một sai lầm nhỏ trong dịch vụ cũng là vấn đề lớn. Ví dụ, một trong những thông số của Amazon chỉ ra rằng kể cả sự chậm trễ nhỏ kéo dài 0,1 giây trong việc tải một trang web có thể làm giảm 1% hiệu quả hoạt động của khách hàng. Vì lý do đó, SLA của Amazon xác định rằng thời lượng lâu nhất cho thời gian tải một trang mạng – do khách hàng trải nghiệm không quá 1/10 của 1%

thời gian – tối đa chỉ 3 giây. Những SLA này được đàm phán rất kỹ. Việc kiểm tra những thông số này hằng tuần được đưa ra thảo luận để hiểu những nguyên nhân cốt lõi dẫn đến các thất bại của SLA cũng như các bản sửa lỗi dự kiến. Điều ấn tượng nhất đó là mọi thứ tại Amazon.com đều có một SLA – tất cả mọi thứ. Ví dụ như, thời gian giữa việc tải lên một bức ảnh và thời gian nó xuất hiện trên trang mạng có một SLA, thời gian cần thiết để thay đổi lượng hàng tồn kho của bên thứ ba cũng có SLA. Nếu có thể đo lường được, sẽ có một tiêu chuẩn cao không ngờ cho dịch vụ đi kèm với nó.

Số liệu thời gian thực và các SLA là những khía cạnh đặc biệt của Amazon.com. Phần lớn các tổ chức không có khả năng để thu thập và xử lý những số liệu gần thời gian thực đến vậy. Họ không có khả năng bám sát với các công cụ kiểm soát SLA và các thỏa thuận hoặc tinh thần đầu tư để khiến điều đó trở thành hiện thực. Làm điều này không hề rẻ nhưng tại Amazon.com, công cụ đo lường này là một yêu cầu không bàn cãi cho mọi chương trình mới đưa vào hoạt động.

Kết quả là, Jeff và nhóm lãnh đạo của ông luôn có một bức tranh rõ ràng về hiệu năng làm việc của tổ chức. Không cần phải nói, nếu các con số không phản ánh sự kỳ vọng của Jeff, bạn sẽ phải nghe về nó sớm thôi.

“Cookies” hay “Cookies & Crumpets”

Vào thời điểm năm 2003, tôi đã trợ giúp bên thứ ba ra mắt cửa hàng chuyên bán thực phẩm cho người sành ăn. Amazon.com đã sử dụng một hệ thống phân tầng “các nút chỉ mục” (browse nodes) để sắp xếp các mặt hàng bán ra. Mỗi nút thể hiện một nhóm mặt hàng để bán thay vì từng mặt hàng – ví dụ, nhóm sách truyện Harry Potter hơn là từng cuốn trong loạt sách của nhà văn J. K. Rowling. Các ID của nút chỉ mục là số nguyên dương để xác định tính duy nhất của một nhóm sản phẩm, như Văn học và Viễn tưởng (17), Dược phẩm (13996), Huyền bí và Kinh dị (18), Phi hư cấu (53) hoặc Ngoài trời và Thiên nhiên (290060). Amazon.com sử dụng trên 120.000 ID nút chỉ mục chỉ tính riêng tại thị trường Mỹ.[1]

Dù sao đi nữa, Jeff và một nhóm nhỏ đảm nhận việc giới thiệu đã có một cuộc trò chuyện về những nút chỉ mục liên quan đến cửa hàng thực phẩm dành cho người sành ăn. Đó đã là một trong những lần hiếm hoi mà Jeff cảm thấy hài lòng. Ông cảm thấy vui vẻ với chính mình. Có thể một phần vì lý do này, chúng tôi đã tiêu

tốn khoảng 20 phút để thảo luận sâu về việc liệu nên để nút chỉ mục là "Cookies" hay "Cookies & Crumpets". Bánh crumpet, theo như bình luận của Jeff, thực sự là loại bánh dày ngon lành, không giống như bánh quy (cookies), và xứng đáng để được công nhận như vậy.

Mức độ chi tiết liên quan trong cuộc thảo luận gần như là những điều vô lý, nhưng Jeff thực sự đã toàn tâm toàn ý vào nó và cực kỳ nghiêm túc về tầm quan trọng của quyết định đưa ra. Đến tận bây giờ, bất cứ khi nào tôi thấy mình đang nghĩ rằng một quyết định "không quan trọng đến mức ấy", tôi đều hỏi bản thân: "Cookies" hay "Cookies & Crumpets"?

Sau khi đọc câu chuyện này bạn có thể nghĩ: "Trời đất, quản lý cầu toàn và chi ly đến vậy! Làm sao có thể hoàn thành được mọi việc cơ chứ?" Bạn có thể thấy nhiều tiêu chuẩn của Jeff đều cao một cách vô lý. Và hệ quả là đôi khi không đạt được hiệu quả. Thực tế, một trong những nhà lãnh đạo tồi nhất tôi từng gặp tại Amazon.com là người trốn tránh những lời phê bình nhằm nhí về chất lượng. Họ trở thành người chỉ biết nói về những điều mơ tưởng thay vì áp dụng chúng trong thực tế. Giống như bất kỳ ý tưởng hay khái niệm tốt nào, ý tưởng về các tiêu chuẩn cao cuối cùng có thể dẫn tới tình trạng không sinh lời.

Tuy nhiên, phần lớn những con vẹt quan liêu thường không tồn tại được lâu. Bởi Amazon.com là một nền văn hóa của các thông số và hiệu suất công việc, mọi thứ khác cuối cùng sẽ tan theo bọt nước.

Nhiều nhân viên từng làm cho Amazon.com đã mô tả tổ chức này như một công ty lớn vẫn đang vận hành theo cách của một công ty khởi nghiệp, nghĩa là, họ được yêu cầu phải làm việc thật tốt với tốc độ nhanh chóng, điên cuồng trong khi vẫn phải tôn trọng quy trình tiêu tốn thời gian như viết bài tường thuật dài dòng và các quy trình truyền thông phức tạp khác.

Tôi giả sử tất cả đều đúng. Nhưng đây mới là vấn đề. Nếu muốn làm việc cho Jeff, bạn phải hiểu rằng các nguyên tắc lãnh đạo không chỉ là những chỉ dẫn mơ hồ. Không có nguyên tắc nào trong số 14 nguyên tắc đề cập đến việc cần thiết phải có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Đó không phải là một sơ suất. Jeff kỳ vọng tất cả nhân viên của ông phải làm việc như những lãnh đạo thực sự. Ông muốn bạn lái công việc kinh doanh như thể nó là chiếc xe của chính bạn, không phải là xe thuê theo tuần.

Và sự thật, việc tồn tại những tiêu chuẩn cao một cách vô lý của Jeff là có lý do. Có rất nhiều bên liên quan khi mặt tiền cửa hàng của bạn là một website. Năm 2012, trang Amazon.com đã bị sập trong 45 phút. Đó có phải là một trục trặc nhỏ? Có thể. Nhưng kết quả là, công ty đã mất 5,7 triệu đô-la doanh thu.[2]

Một trong những cái tên đầu tiên của Amazon.com là Relentless.com*.[3] Cuối cùng cái tên này đã bị bỏ đi bởi nó đã có quá nhiều ý nghĩa, nhưng nó vẫn sống trong sự kiên định của Jeff với những tiêu chuẩn cao nhất. Phải có một tính cách nhất định để có thể thành công trong một công ty như Amazon.com. Là một nhân viên, bạn thực sự phải dần quen với tầm nhìn xa trông rộng, như của Jeff vậy, và thực sự tin rằng bạn là một phần của một cái gì đó rất lớn lao – một thứ đang làm thay đổi thế giới.

* Trong tiếng Anh, từ relentless có nghĩa là tàn nhẫn, không thương xót/bền bỉ, không hề nao núng. (BTV)

JEFF KỲ VỌNG TẤT CẢ NHÂN VIÊN CỦA ÔNG PHẢI LÀM VIỆC NHƯ NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO THỰC SỰ. ÔNG MUỐN BẠN LÁI CÔNG VIỆC KINH DOANH NHƯ THỂ NÓ LÀ CHIẾC XE CỦA CHÍNH BẠN, KHÔNG PHẢI LÀ XE THUÊ THEO TUẦN.

08
PHẢI NGHĨ LỚN

> Việc suy nghĩ nhỏ nhặt dễ khiến con người tự hài lòng với bản thân. Các lãnh đạo tại Amazon tạo ra và truyền đạt một định hướng táo bạo truyền cảm hứng cho các kết quả. Họ nghĩ rất khác và nhìn vào mọi góc khuất để tìm kiếm những điều mới mẻ, tốt đẹp hơn nhằm phục vụ khách hàng.

Jeff Bezos cực kỳ quan tâm tới một tổ chức có tên The Long Now, được những người quan tâm tới khả năng tập trung ngày càng ngắn hạn của xã hội lập ra. Tại một trụ sở ở phía Tây Texas, họ đã xây lên một chiếc đồng hồ với kim chỉ năm chỉ dịch chuyển một lần mỗi năm. Kim chỉ thế kỷ chỉ di chuyển một lần mỗi 100 năm, và chú chim cu sẽ ló đầu ra một lần mỗi 1.000 năm trong vòng 10.000 năm tới đây.[1]

Jeff thường đưa ý tưởng lớn vào các hình tượng. Chiếc đồng hồ 10.000 năm là biểu tượng cho khát vọng của ông trong việc luôn muốn nghĩ lớn và nhìn dài hạn – như là một công ty, một nền văn hóa và một thế giới. Bezos nhận ra rằng "rất nhiều người tin rằng bạn nên sống cho hiện tại". Ông không phải là một trong số đó. Ông đề nghị mọi người "nghĩ về sự mở rộng lớn lao của thời gian trước mắt và cố gắng đảm bảo rằng bạn có kế hoạch cho nó theo

cách mà nó có thể khiến bạn cảm thấy hài lòng trong tương lai."[2]

Tôi luôn nhớ tới câu nói này mỗi khi tôi đọc về nhiệm vụ của Jeff trong việc cứu hộ một trong những động cơ F-1 của con tàu Apollo 11 từ đáy Đại Tây Dương. Chỉ là do tôi tự suy diễn nhưng tôi hình dung Jeff đã coi chương trình không gian của NASA – một khi được định nghĩa là nghĩ lớn – như việc mất đi động lực hoàn thành bất kỳ điều gì vĩ đại lớn lao như bay tới mặt trăng. Đối với ông ấy, việc trục vớt động cơ này từ trong bóng tối là một phép ẩn dụ tuyệt vời cho một nhiệm vụ mới đi tìm kiếm sự vĩ đại – lời kêu gọi một lần nữa dành cho người Mỹ về việc phải nghĩ lớn.

Hoặc có thể ông chỉ quan tâm tới những thứ liên quan tới không gian vũ trụ đơn thuần. Tôi cũng không dám chắc về điều đó.

Rõ ràng rằng việc nhấn mạnh phải nghĩ lớn của Jeff đã được áp dụng vào phần lớn cuộc đời ông. Bạn và tôi có thể nghĩ Jeff là một huyền thoại về việc thành công trong lĩnh vực kinh doanh và là một trong những câu chuyện về sự thành công vĩ đại nhất trong lịch sử hiện đại. Nhưng trong đầu Jeff, ông vẫn còn một con đường dài để đi. Ông rất cởi mở khi nói rằng mình vẫn chưa xây dựng được một "công ty tồn tại được trong thời gian dài" và rằng "kỷ nguyên Internet nhìn chung và Amazon.com nói riêng vẫn còn trong những ngày đầu tiên". Jeff không chỉ bán sách lịch sử mà ông còn viết lại chúng. Và nếu bạn muốn một chỗ ngồi cùng thuyền với Jeff, bạn phải sẵn sàng với suy nghĩ "làm lớn hoặc đi về nhà".

Một đồng nghiệp kể cho tôi câu chuyện xảy ra trong cuộc họp của S-Team năm 2002, khi họ thảo luận về việc lựa chọn mặt hàng mà Amazon sẽ cung cấp cho khách hàng. Trưởng bộ phận thông tin và Phó Chủ tịch Rick Dalzell đã hỏi Jeff khi nào "được coi là đủ". Jeff trả lời: "Khi một nhà máy tại Paraguay có thể mua một toa tàu xe lửa chở đầy quặng bô xít từ một mỏ tại Trung Quốc và vận chuyển nó tới cho Amazon, khi đó chúng ta có thể là đã đủ."

Sau giây phút đó, Dalzell đã hỏi liệu chúng ta có thể bán tinh trùng bò hay không. Jeff nói: "Tốt thôi, tại sao không? Có rất nhiều khoản lợi từ đó cơ mà." Sau đó, ông ấy quay lại nói với Jeff Wilke, vào thời điểm đó là trưởng bộ phận chuỗi cung cấp: "Anh sẽ không bao giờ cần phải ướp lạnh hàng hóa làm gì cả."

Câu chuyện này đã minh chứng cho sự thật rằng sẽ không có gì là "quá lớn" tại vũ trụ của Amazon.com và tại sao "nghĩ lớn" lại ăn sâu vào trong hành động của tất cả mọi người đến vậy.

Các nhà lãnh đạo hình thành và truyền đạt một hướng đi kiên định giúp truyền cảm hứng để tạo ra những kết quả cụ thể. Như tôi đã giải thích, thách thức của tôi là việc thiết kế và vận hành một hệ thống giúp các bên thứ ba có thể bán hàng tại Amazon – không phải cho 100 hay 1.000 người dùng mà là cho hàng chục nghìn người. Với quy mô suy nghĩ như vậy từ ngày đầu tiên, dựa trên tầm nhìn rộng, bạn đang sẵn sàng đầu tư theo cách mà bạn sẽ không làm với một tầm nhìn hạn hẹp của việc tạo ra những thay đổi nhỏ nhặt. Đây là một trong những bí mật khiến Amazon.com thêm phần thú vị – để nghĩ về tiềm năng lớn lao của một dự án ngay từ ngày đầu tiên và tạo ra một nhóm đầy cảm hứng như đang có.

Dòng tiền tự do – điều bí mật của việc nghĩ lớn

Trong bức thư gửi các cổ đông vào tháng 4 năm 2013, Bezos trình bày một trong những yếu tố quan trọng nhất giải thích cho thành công lớn lao của Amazon.com, đó là sự sẵn sàng hy sinh những khoản lợi nhuận trong năm này để đầu tư vào sự trung thành lâu dài của khách hàng trong dài hạn và các cơ hội về sản phẩm sẽ tạo ra lợi nhuận lớn hơn vào năm tiếp theo và rất nhiều năm sau nữa.[3] Nhà báo và từng là nhà phân tích Phố Wall Henry Blodget đã trả lời bức thư viết ngày 14 tháng 4 năm 2013 của Jeff, bài báo đăng trên tạp chí Business Insider đã phản ánh tầm nhìn xa của ông với sự tập trung vào những điểm mấu chốt ngày nay đã hình thành đặc điểm của phần lớn các công ty. Blodget phát hiện ra rằng:

Việc ám ảnh về những khoản lợi nhuận ngắn hạn đã làm nảy sinh các tình huống không tốt hay phá vỡ sự ổn định, những yếu tố đang phản ánh nền kinh tế Mỹ hiện nay: Tỷ suất lợi nhuận của các tập đoàn Mỹ hiện tại rất cao, cao nhất trong lịch sử, trong khi mức lương trả cho nhân viên tại các tập đoàn này lại thấp nhất trong lịch sử của quốc gia này. Trong khi đó, tỷ lệ phần trăm những người trưởng thành ở Mỹ đang làm việc lại thấp hơn bất kỳ thời điểm nào kể từ cuối những năm 1970.[4]

Amazon.com không bao giờ đặt lợi nhuận ngắn hạn lên trên những khoản đầu tư dài hạn và tạo ra giá trị – một chiến lược rất nhiều người tin rằng đã có tiềm năng thúc đẩy toàn bộ nền kinh tế Mỹ. Đôi khi cần phải nhìn nhận dựa trên sự thật là việc duy trì mức tỷ suất lợi nhuận thấp – và cố tình bỏ qua những khoản lợi nhuận thấp – là một chiến lược cực kỳ thông minh vào thời kỳ náo nhiệt của kỷ nguyên Internet như thế này. Giá thấp không phải là yếu tố duy nhất thu hút sự trung thành của khách hàng,

nhưng chúng cũng làm giảm đi sự cạnh tranh. Nếu muốn vươn lên trở thành đối thủ cạnh tranh với Amazon.com, bạn không thể chỉ đối đầu với họ về giá trị – bạn phải chiến thắng họ hoàn toàn. Nhưng nói thì dễ hơn là làm. Jeff chừa rất ít khoảng trống để có thể cạnh tranh về giá cả của các mặt hàng bán trên Amazon.com, vượt mặt phần lớn các đối thủ.

"Chúng ta đã nghiên cứu đủ về việc linh hoạt trong định giá," đã có lần Bezos nói như vậy. "Và câu trả lời luôn là chúng ta phải tăng giá. Chúng ta không làm điều đó, bởi chúng ta tin – và chúng ta phải nghĩ tới điều này như là một niềm tin sắt đá – rằng bằng việc giữ cho giá rất thấp, chúng ta mới có thể có được lòng tin của khách hàng theo thời gian, và điều đó thực sự có thể tăng tối đa dòng tiền tự do trong dài hạn."[5]

Dòng tiền tự do là thuật ngữ cơ bản cho nhận định đó. Jeff quay trở lại vấn đề này trong một cuộc phỏng vấn vào ngày 3 tháng 1 năm 2013, của tạp chí Harvard Business Review: "Phần trăm tỷ suất lợi nhuận không phải là một trong những thứ chúng ta cần phải tối ưu hóa. Mỗi dòng tiền tự do trên một cổ phiếu mới là thứ chúng ta phải tối đa hóa. Nếu bạn có thể làm điều đó bằng việc giảm tỷ suất lợi nhuận, chúng tôi sẽ làm điều đó. Dòng tiền tự do (Free Cash Flow – FCF), đó là một thứ gì đó mà các nhà đầu tư có thể đem đi tiêu dùng."[6]

Dòng tiền tự do bắt đầu trở thành phương thức đo lường tài chính cơ bản tại Amazon.com một cách nghiêm túc khi Warren Jenson trở thành CFO vào tháng 10 năm 1999. Đó là thời gian mà tổ chức tài chính bắt đầu từ bỏ việc tập trung vào phần trăm tỷ suất lợi nhuận để tập trung vào lợi nhuận bằng tiền mặt. Jeff rất thích việc hét toáng lên và đưa ra một định lý: "Các con số phần trăm không trả được các hóa đơn ở mức chi tiêu nhỏ nhưng tiền mặt thì có thể!" Và ông tiếp tục với câu hỏi: "Anh muốn một công ty 200 triệu đô-la với tỷ suất lợi nhuận là 20% hay một công ty 10 tỷ đô-la với tỷ suất lợi nhuận là 5%? Và tôi biết điều mình muốn!" Một lần nữa, ông ấy lại hét toáng lên.

Như đã giải thích trong lá thư gửi cổ đông vào năm 2004, Jeff thích mô hình FCF bởi nó đưa ra một cái nhìn chính xác hơn về lượng tiền mặt được tạo ra trong quá trình vận hành Amazon.com, chủ yếu là doanh số bán lẻ, được sử dụng thoải mái để làm hàng tá công việc.[7] Trong mô hình mà Amazon.com sử dụng, chi phí vốn được trừ ra từ tổng dòng tiền luân chuyển. Điều này có nghĩa rằng tiền mặt có sẵn dùng để phát triển công việc kinh doanh bằng cách thêm những hạng mục mới, tạo ra những

công việc kinh doanh mới, mở rộng thông qua công nghệ (được làm thường xuyên và rất tốt tại Amazon.com), hoặc trả hết các khoản nợ (năm 2004, Amazon.com đã có 4 tỷ đô-la và một số FCF đã được sử dụng để cắt giảm mức tiền đó). Tất nhiên, một khoản tiền mặt dư ra cũng có thể được gửi trở lại cho cổ đông theo hình thức lợi tức (không bao giờ được cân nhắc thực sự) hoặc đưa lại cho các cổ đông thông qua quyền mua cổ phần (có thể một ngày nào đó – không hẳn là như vậy).

Khi đó và bây giờ cũng vậy, Jeff tin rằng nếu không đổi mới thường xuyên, công ty sẽ bị trì trệ. Và một thành phần cơ bản cho việc đầu tư vào sự đổi mới chính là FCF.

Triết lý này và nhu cầu áp dụng nó vào thực tế đã thành công trong việc tạo ra những khả năng khác, như sự bùng nổ của Amazon, đặc biệt là mô hình kinh tế đơn vị cực kỳ chính xác. Công cụ này cho phép người bán, các nhà phân tích tài chính và các nhà thiết kế tối ưu hóa (được biết đến như những hạt nhân đứng đầu tại Amazon.com) hiểu được những quyết định mua khác nhau như thế nào, quy trình xử lý, các cách thức để thực hiện điều đó, và những viễn cảnh về nhu cầu sẽ ảnh hưởng tới lợi nhuận đóng góp của một sản phẩm. Ngược lại, điều này giúp Amazon.com hiểu được những sự thay đổi trong các biến số này sẽ ảnh hưởng tới FCF như thế nào. Rất ít nhà bán lẻ có cái nhìn tài chính sâu sắc về các sản phẩm của họ; chính vì thế, họ rất khó khăn trong việc quyết định và xây dựng các quy trình có thể tối ưu hóa về kinh tế. Amazon.com sử dụng kiến thức này để làm những việc như quyết định số lượng nhà xưởng để lưu giữ hàng tồn kho họ cần và vị trí đặt chúng, nhanh chóng tiếp cận và phản ứng với những lời đề nghị về các nhà cung cấp, đo lường một cách chính xác tình hình tỷ suất hàng tồn kho, tính toán đến từng đồng về chi phí lưu giữ một đơn vị hàng tồn kho trong một khoảng thời gian nhất định, và nhiều hơn thế nữa.

Trong khi các nhà đầu tư ngắn hạn của Amazon.com có thể phàn nàn rằng Amazon.com nên "kiếm nhiều tiền hơn", Jeff vẫn tiếp tục xây dựng một trong những doanh nghiệp quyền lực, bền vững và có giá trị nhất trên thế giới. Trong khi đó, các công ty khác đang tận dụng sự bùng nổ của Internet bị thất bại nặng nề, phần lớn vì họ đã quá coi trọng việc sinh lời ngắn hạn và thất bại trong việc đầu tư đủ để tạo ra giá trị dài hạn.

Jeff giải thích điều đó: "Thực hiện tầm nhìn dài hạn, lợi ích của khách hàng song song với lợi ích cổ đông."[8] Đó là triết lý đã làm nên thành công thực sự của Amazon.

Mô hình kinh doanh thời hiện đại là phải nghĩ lớn.

Khuôn khổ giảm thiểu sự hối tiếc (Regret-Minimization Framework)

Một trong những khái niệm ưa thích của Jeff là ý tưởng về khuôn khổ giảm thiểu sự hối tiếc. Đó là thứ ông thường xuyên nhắc tới khi có dịp, đặc biệt là khi chúng tôi đang nghĩ lớn và chuẩn bị làm một điều gì đó mà mọi người nghĩ là điên rồ… chẳng hạn như ra mắt mảng bán hàng của bên thứ ba.

Khi Jeff quyết định sẽ bỏ việc và thành lập một công ty bán sách trực tuyến, sếp của ông tại D. E. Shaw đã khuyên ông nghĩ về điều đó trong 48 tiếng đồng hồ trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Và Jeff đã ngồi xuống, cố gắng tìm ra một khuôn khổ thích hợp mà chỉ nó mới có thể đưa ra một quyết định lớn như vậy. Với lối suy nghĩ dài hạn, ông đã tham khảo một thứ gọi là khuôn khổ giảm thiểu sự hối tiếc. Như ông ấy đã giải thích trong một cuộc phỏng vấn năm 2001:

Tôi muốn lên kế hoạch cho bản thân tới tận năm 80 tuổi và nói: "Tốt thôi, bây giờ tôi đang nhìn lại cuộc đời mình. Tôi muốn giảm thiểu số lần tôi phải hối tiếc." Tôi biết rằng khi 80 tuổi, tôi sẽ không phải hối tiếc vì đã cố gắng làm điều đó. Tôi sẽ không hối tiếc khi đã thử tham gia vào Internet, thứ mà tôi nghĩ rằng sẽ trở thành một điều rất lớn lao. Tôi biết rằng nếu làm sai, tôi sẽ không hối tiếc về điều đó, nhưng không thử nó, chắc chắn tôi sẽ phải hối tiếc. Điều đó sẽ ám ảnh tôi mỗi ngày, chính vì vậy, khi nghĩ về điều đó theo cách này, tôi đã quyết định rất dễ dàng. Nếu bạn có thể tự đặt kế hoạch cho bản thân đến năm 80 tuổi và suy nghĩ xem: "Tôi sẽ nghĩ như nào vào thời điểm đó?" Nó sẽ giúp bạn thoát khỏi một số vấn đề nhỏ nhặt thường ngày đang làm bạn rối trí. Bạn biết không, tôi rời công ty ở Phố Wall này vào giữa năm. Khi bạn làm điều đó, bạn đã từ bỏ một khoản tiền hậu hĩnh hằng năm. Đó là suy nghĩ trong ngắn hạn có thể làm rối trí bạn, nhưng nếu nghĩ trong dài hạn, bạn có thể đưa ra được những quyết định quan trọng sẽ không làm bạn phải hối tiếc về sau.[9]

Đây là một lời khuyên rất tốt dành cho những quyết định về sự nghiệp cá nhân. Nó cũng tốt khi dùng để đưa ra quyết định về tương lai của công việc kinh doanh của bạn. Quyết định nào sẽ là tốt nhất, không phải trong vòng nửa năm hoặc một năm tới mà là hàng thập niên trong tương lai? Nhiều khả năng đó là một lựa chọn chính xác – lựa chọn đảm bảo lời hứa thực hiện những điều thực sự lớn lao.

"CÁC CON SỐ PHẦN TRĂM KHÔNG TRẢ ĐƯỢC CÁC HÓA ĐƠN Ở MỨC CHI TIÊU NHỎ NHƯNG TIỀN MẶT THÌ CÓ THỂ! ANH MUỐN MỘT CÔNG TY 200 TRIỆU ĐÔ-LA VỚI TỶ SUẤT LỢI NHUẬN 20% HAY LÀ MỘT CÔNG TY 10 TỶ ĐÔ-LA VỚI TỶ SUẤT LỢI NHUẬN 5%? VÀ TÔI BIẾT ĐIỀU MÌNH MUỐN!"

Jeff Bezos

09

SỰ THIÊN LỆCH TRONG HÀNH ĐỘNG

> Các lãnh đạo tại Amazon luôn đánh giá về những rủi ro được tính toán cùng tốc độ ảnh hưởng đến việc kinh doanh. Rất nhiều quyết định và hành động có thể đảo ngược và không cần phải nghiên cứu nhiều. Vì thế, khi bạn đang phân vân, hãy cứ thử một phương án và tận dụng các cơ hội ngay từ đầu.

Quán tính trong vật lý cho chúng ta biết một cơ thể đang nghỉ ngơi có một xu hướng tiếp tục nghỉ ngơi. Trong cuốn The Wall Street Journal Essential Guide to Management (tạm dịch: Hướng dẫn cần thiết trong quản lý của tạp chí Wall Street Journal), Alan Murray đã chỉ ra rằng một hệ quả của nguyên tắc vật lý này đó là: Dừng mọi thứ khi nó đang diễn ra thường dễ hơn là làm cho nó xảy ra.[1]

Tại Amazon.com, có một xu hướng tự nhiên để đẩy mọi thứ lên phía trước vào mọi thời điểm. Kiểu người phù hợp với Amazon.com là người thực sự tinh tế và sắc sảo nhưng trước hết phải có khả năng phân tích – kiểu người này luôn tiến lên phía

trước mà không đợi bị thúc giục. Đây là một trong những khía cạnh tốt nhất khi làm việc tại Amazon.com. Không có hiện trạng cố định – chỉ là một nỗ lực liên tục để đẩy mọi việc lên phía trước. Tôi đã đọc ở đâu đó rằng huấn luyện viên đội tuyển Hall of Fame NFL Bill Parcells đã viết một khẩu hiệu trong phòng thay đồ: "Đừng trách bất kỳ ai. Đừng kỳ vọng gì cả. Hãy làm một cái gì đó." Ông ấy có thể trở thành nhà lãnh đạo tuyệt vời tại Amazon.com.

Jeff luôn trấn an nhân viên rằng họ sẽ không bao giờ bị trừng phạt vì hành động sai lầm. Điều này đã dẫn tới cả chiến thắng (việc tạo ra trang mua sắm bằng một cú nhấp chuột) và những thất bại lớn (tạo ra danh mục Đấu giá trên Amazon). Có một giả định thông thường rằng điều quan trọng là phải biết được chính xác hành động đúng nào cần thực hiện trước khi thực sự làm bất kỳ điều gì. Đây không phải là cách nhìn nhận tại Amazon. Như Jeff từng nói: "Nếu không bao giờ muốn bị chỉ trích thì bạn đừng làm điều gì mới cả."[2] (Tất nhiên, sự thiên lệch trong hành động này và sự sẵn sàng để mắc sai lầm không có nghĩa rằng bạn có thể sai hết lần này đến lần khác. Không giống như Thomas Edison, các nhà lãnh đạo tại Amazon không thử đi thử lại 2.000 lần chỉ để phát triển dây tóc bóng đèn).

Đôi khi chỉ cần một mối đe dọa cho một ý tưởng lớn là đã đủ

Ngày 1 tháng 12 năm 2013, trong cuộc phỏng vấn truyền hình với Charlies Rose, Jeff đã khiến giới truyền thông phải chóng mặt khi tiết lộ kế hoạch sử dụng máy bay không người lái để hỗ trợ cho việc giao hàng trong ngày. Jeff thừa nhận rằng dịch vụ này rất khó có thể thực hiện trong tương lai và đối mặt với những rào cản như các quy định của FAA và giới hạn về kích cỡ giao hàng, nhưng câu chuyện máy bay không người lái là một cách làm truyền thông tuyệt vời, được đưa ra vào thời điểm thích hợp – một ngày trước Ngày thứ Hai Điện tử (Cyber Monday), khi các phóng viên ở mọi nơi tập trung vào ngành công nghiệp bán lẻ. Và nó đã phát huy tác dụng. Doanh số đã vượt trần vào sáng ngày hôm đó, sau khi cuộc phỏng vấn được phát đi, một phần bởi nụ cười ranh mãnh của Jeff và thương hiệu Amazon.com dường như đã xuất hiện trên khắp các phương tiện truyền thông và blog trên Internet.

Thông điệp chính mà tôi nhìn ra được từ cuộc phỏng vấn rất đơn giản: Sự tập trung của Jeff vào tầm nhìn dài hạn và nghĩ lớn rõ ràng không thay đổi. Nếu bạn không có phát minh gì mới cho khách hàng và nâng cao trải nghiệm của họ hằng ngày – kể cả theo những cách có thể gây hại tới các kết quả tài chính ngắn hạn – thì một người nào đó sẽ làm điều đó.

Kể cả nếu các máy bay không người lái không vận chuyển lô hàng hóa nào cho Amazon, họ vẫn tạo ra một hình tượng rất hiệu quả về cam kết trong việc tiếp tục phát minh và đơn giản hóa việc thực hiện chúng. Dù cho việc vận chuyển qua máy bay không người lái có tiến bộ và gây tranh cãi nhiều như thế nào vào thời điểm hiện tại thì ý tưởng này vẫn thực sự hoàn hảo. Và, thẳng thắn mà nói, tôi sẽ không bị bất ngờ nếu Jeff tìm ra cách nào đó để khiến chúng có thể vận hành được.

Đừng để những điều đơn giản trở thành khó khăn

Một sự thiên lệch trong hành động luôn tồn tại phần thấp hơn. Rất nhiều nhân viên cả hiện tại và trước đây tại Amazon.com – đặc biệt là những người tham gia từ những ngày đầu – đã phàn nàn với tôi rằng đôi khi họ không được cung cấp nguồn tài nguyên cần thiết để xây dựng các kế hoạch phù hợp. Liên tục có sức ép để mọi thứ hoàn thành càng nhanh càng tốt, điều đó dẫn mọi người tới việc áp dụng những sự trợ giúp tức thời để đối phó với vấn đề trước mắt thay vì giải quyết vấn đề gốc rễ của nó. Một số người nói rằng Amazon nên phục vụ với tốc độ thấp hơn và hướng tới tốc độ phát triển chậm rãi hơn.

Để phản ứng lại, Jeff đã nói: "Nếu tăng gấp đôi số lần thử nghiệm mỗi năm, bạn sẽ tăng gấp đôi tính sáng tạo."[3] Bạn có thể có hoặc không đồng ý với triết lý này nhưng khó mà tranh luận được với Jeff – bởi ông đã chứng minh nó khả thi.

Dù sao đi nữa, có một sự thực rằng sự thiên lệch trong hành động dường như có xu hướng khuyến khích việc đưa ra quyết định dựa trên bản năng. Có một lý do giải thích vì sao sự thiên lệch trong hành động thường được đề cập tới như là đặc điểm đặc trưng của những công ty khởi nghiệp thành công. Quỹ thời gian và tiền bạc của các công ty khởi nghiệp không cho phép sự phân tích thị trường chậm rãi. Và nó rõ ràng là Jeff thường xuyên nghe theo bản năng của mình qua các năm. Ông ấy tôn trọng các nhà lãnh đạo, những người sẵn sàng làm điều tương tự.

Tuy nhiên, điều này có thể đẩy một nhà lãnh đạo đi vào con đường nghịch lý. Amazon.com có cái mà tôi gọi là văn hóa hai hướng. Các nhà lãnh đạo rất muốn đúng. Họ được khuyến khích để mạo hiểm, nhưng sự mạo hiểm này phải được tính toán kỹ càng. Và một nhà lãnh đạo không thể thất bại quá nhiều lần mà không bị sa thải.

Vậy làm thế nào bạn có thể thành công trong việc cân bằng giữa

sự thiên lệch trong hành động với khả năng đúng trong nhiều trường hợp? Bằng việc phát triển và quản lý các thông số. Như một câu nói ưa thích của Jeff: "Đừng để những điều đơn giản trở nên khó khăn." Đổi mới sản phẩm, tăng doanh thu, thuê những tài năng lớn… đều là những việc khó. Các công việc thủ tục hành chính như thu thập dữ liệu phải được đơn giản hóa. Vì thế, câu hỏi: "Chúng ta có cập nhật công việc thu thập hay không?" có thể dễ trả lời. Nhưng tại nhiều công ty, thông tin để trả lời các câu hỏi như vậy lại không có.

Đó là nơi mà các thông số được đưa vào để giải quyết. Tạo ra môi trường hoạt động có thể tự động hóa các quy trình và làm cho chúng trở nên rõ ràng, minh bạch giúp bạn có thể đầu tư nhiều thời gian và năng lượng hơn vào những vấn đề cần kíp hơn, yêu cầu nhiều công sức và sự sáng tạo.

Vì vậy, một trong những chìa khóa để tạo ra và duy trì sự thiên lệch trong hành động thành công là có số liệu chính xác trước mặt bạn vào một thời điểm chính xác. Tất nhiên, bạn phải có niềm tin rằng số liệu thực sự đáng tin và chính xác, đó là lý do tại sao Jeff lại dành nhiều công sức để tuyển dụng những kỹ sư hàng đầu thế giới.

Sự nghiêm túc trong những cam kết đối với sự thiên lệch trong hành động của Jeff được thể hiện qua ý tưởng về tưởng thưởng và đánh giá cao nó. Ví dụ như, hệ thống biểu tượng của Amazon.com trao thưởng và động viên những nhân viên phát triển kỹ năng và tài năng mới. Những "tấm bằng danh dự này" xuất hiện bên cạnh số điện thoại của họ trong danh bạ nội bộ của Amazon. Bạn sẽ rất bất ngờ về hiệu quả của hoạt động này trong việc thúc đẩy mọi người xử lý các thách thức mới.

Sau đó sẽ có mục Giải thưởng Just Do It (Cứ làm đi) được công bố tại cuộc họp toàn thể hằng quý tới các nhân viên nêu gương thực hiện các giá trị của sự thiên lệch trong hành động, sự sở hữu, tính tiết kiệm và sự chủ động. Phần thưởng có thể chỉ là một chiếc giày tennis cũ đã bạc màu, nhưng vẫn được mọi người thèm muốn, một biểu tượng chứng minh rất rõ ràng rằng người chiến thắng luôn được vinh danh tại văn phòng làm việc của họ.

Các nhà lãnh đạo hiểu rằng chắc chắn 100% về triển vọng của bất kỳ công việc kinh doanh mới nào gần như không bao giờ sẵn có. Dù cho bạn có thực hiện nhiều nghiên cứu và phân tích đến đâu thì tương lai cũng không bao giờ được đảm bảo. Đó là lý do tại sao Amazon lại tưởng thưởng cho các nhân viên "cứ làm đi" – những

người phản ứng với sự không chắc chắn bằng cách chấp nhận rủi ro (một cách thông minh) và học hỏi từ những kết quả nhận được.

"NẾU KHÔNG BAO GIỜ
MUỐN BỊ CHỈ TRÍCH THÌ BẠN
ĐỪNG LÀM ĐIỀU GÌ MỚI CẢ."

"NẾU TĂNG GẤP ĐÔI SỐ LẦN
THỬ NGHIỆM MỖI NĂM,
BẠN SẼ TĂNG GẤP ĐÔI
TÍNH SÁNG TẠO."

Jeff Bezos

10
THỰC HÀNH TIẾT KIỆM

> Lãnh đạo tại Amazon.com cố gắng không tiêu tiền vào những thứ không liên quan đến khách hàng. Tiết kiệm sẽ giúp nguồn tài nguyên luôn dồi dào, tự cung tự cấp và phục vụ sự sáng tạo. Không có thêm điểm thưởng nào được trao cho số lượng nhân viên và quy mô ngân sách.

Amazon.com luôn suy xét nghiêm túc về văn hóa chi phí, kể cả với mức chi phí rẻ. Jeff có một niềm tin sắt đá rằng tiết kiệm có thể thúc đẩy đổi mới. Đó là một trong những cơ chế bắt buộc yêu thích của ông. Như ông từng nói về nó: "Cách duy nhất để thoát khỏi một chiếc hộp hẹp là phải tìm được con đường ra của riêng mình."[1] Mỗi đồng đô-la tiết kiệm được là có một cơ hội khác để đầu tư kinh doanh. Loại bỏ cơ cấu chi phí ra khỏi công việc kinh doanh sẽ thúc đẩy giá cả thấp, điều này sẽ thúc đẩy hơn nữa vòng tròn phát triển.

Khi tôi còn làm việc ở Amazon.com, không ai bay mức vé hạng nhất. Tất cả mọi người đều ở trong những khách sạn bình dân. Công ty không trả tiền cho hóa đơn điện thoại của bất kỳ ai. Điều quan trọng nhất là, văn hóa chi phí thấp được thực hiện nghiêm túc từ cấp cao tới cấp thấp. Jeff lái chiếc xe Honda nhỏ hằng năm

trời sau khi sáng lập ra Amazon.com. Có thể điều phi thường nhất, đó là mức lương của Jeff vào khoảng 81.840 đô-la – chỉ cao hơn 14.000 đô-la so với mức thu nhập trung bình của một thực tập sinh tại Facebook.[2]

Cũng như việc ông ấy làm năm 1997, Jeff tin rằng Amazon mới bước vào Ngày đầu tiên, và vì thế, ông vận hành công ty với những nguyên tắc liên quan đến chi phí đơn giản áp dụng cho các công ty khởi nghiệp hoàn toàn mới. Hơn hết, ông sợ và căm ghét sự tự mãn – đặc biệt khi công ty vẫn còn hoạt động dựa trên mức tỷ suất lợi nhuận thấp, dựa chủ yếu vào doanh số cao và đang tăng trưởng để chi trả các hóa đơn. Giữ cho chi phí thấp là một cách để tránh khỏi sự tự mãn. Nó cũng ngăn việc nhân viên không đo đếm sự quan trọng của họ bằng số tiền họ chi trả. Không có thêm điểm thưởng nào được trao cho việc đếm đầu người hoặc mức chi tiêu. Đế chế đang được các nhà quản lý xây dựng gần như bất khả thi, một phần đơn giản vì không có tiền chi trả cho nó.

Huyền thoại về chiếc bàn làm việc làm từ cánh cửa

Ngay từ đầu, Jeff đã kiên quyết rằng Amazon sẽ không tạo ra những văn phòng với các dãy bàn làm việc lớn, phức tạp. Điều tất cả mọi người cần là một nơi để làm việc – và cả ban lãnh đạo cấp cao cũng vậy. Ngay từ khi mới thành lập công ty, ai đó đã có ý tưởng đóng chân cho các cánh cửa để tạo ra nhiều bàn làm việc hơn. Cuối cùng, "chiếc bàn làm việc làm từ cánh cửa" đã trở thành biểu tượng của Jeff đối với văn hóa chi phí thấp và bình đẳng mà ông đang cố gắng tạo ra. Thực tế, công ty vẫn đang trao giải thưởng Chiếc bàn làm việc làm từ cánh cửa cho những nhân viên có "ý tưởng được thiết kế tốt", giúp tiết kiệm cho công ty và giảm giá cho khách hàng.

Trớ trêu thay, chiếc bàn làm việc làm từ cánh cửa, một trong những biểu tượng tối hiệu quả của Jeff đối với sự tiết kiệm của công ty, sau đó đã trở thành biểu tượng của sự quan liêu ngu ngốc và gần như đã làm ông phát điên lên. Tôi đã phát hiện ra điều đó tại một cuộc họp toàn thể khi mà Jeff nói về sự quan liêu. Điều gì đã làm cho ông ấy tức giận đến như vậy? Dường như, ai đó đã chuyển những chiếc bàn làm từ cánh cửa tới văn phòng tại London. "Bạn biết rằng mình đang trở thành một người quan liêu khi bạn quyết định chi tiền để chuyển [lời lẽ châm biếm] biểu tượng tới tận châu Âu!" Ông ấy hét toáng lên.

Tôi gần như chắc chắn rằng có một số người đã mất việc sau khi làm chuyện đó.

Điều đó không ngăn được Jeff tìm kiếm các cơ hội tạo ra các biểu tượng mới về sự tiết kiệm. Ví dụ như, tại cuộc họp cổ đông hằng năm của công ty vào năm 2009, Bezos đã tiết lộ rằng tất cả đèn điện đã được tháo bỏ khỏi các máy bán cà phê tự động. "Mỗi máy bán hàng tự động có những chiếc đèn trong đó để khiến quảng cáo trở nên hấp dẫn hơn," Jeff giải thích. "Vì thế, họ đi xung quanh tất cả các trung tâm xử lý đơn hàng và tháo bóng đèn ra."[3] Amazon.com ước tính sẽ tiết kiệm khoảng hàng chục nghìn đô-la tiền điện một năm. Không phải là một con số lớn, nhưng hành động đó lại nói lên rất nhiều về cách công ty nhiều tỷ đô-la này suy nghĩ.

Ngừng cung cấp miễn phí thuốc giảm đau

Giống như bất kỳ mục tiêu hay chính sách nào, một ý tưởng tốt có thể đi rất xa. Chính sách tiết kiệm có thể có điểm bất lợi khi thông điệp nó đưa ra không quan tâm tới nhân viên và khách hàng. Hãy thử vào Glassdoor.com, trang web để các nhân viên đưa ra đánh giá về công ty mà họ đang làm việc, và đọc xem có bao nhiêu lần nhân viên cũ của Amazon đưa ra lý do việc duy trì chi phí thấp của Amazon là lý do hàng đầu khiến họ bỏ công ty. Rất nhiều người đã cảnh báo rằng chính sách của Amazon.com trong việc thuê những nhân công hợp đồng tạm thời có thể dẫn tới chất lượng công việc thấp, hiệu quả công việc không ổn định và lãng phí tài nguyên để đào tạo.

Amazon.com cũng từng bị chỉ trích vì đã thuê gia công phần mềm hỗ trợ khách hàng trực tuyến từ Ấn Độ. Một khách hàng người Mỹ đã đăng tải đoạn trích về cuộc thảo luận cực kỳ rối loạn với một đại diện chăm sóc khách hàng trực tuyến có tên "Farah", một người phụ nữ rõ ràng là yếu kém về tiếng Anh.[4] Mặc dù đây không phải là câu chuyện hiếm hoi trong lịch sử dịch vụ khách hàng của các công ty Mỹ nhưng các nhà phân tích đã chỉ ra sự cố không may đó là dấu hiệu cho thấy Amazon.com đang phát triển với quy mô quá lớn để có thể giữ vững được những nguyên tắc đã tuyên bố.

Đối với cá nhân tôi, những câu chuyện được đưa lên tạp chí Business Insider cho thấy Amazon.com vẫn đảm bảo tiêu chuẩn vàng khi sở hữu những tiêu chuẩn dịch vụ chăm sóc khách hàng ở mức cao. Nhưng nó cũng chỉ ra rằng nhiệm vụ của Amazon.com đối với việc giảm chi phí cũng bao hàm rủi ro khi cân bằng những tiêu chuẩn này – một thách thức mà tôi chắc rằng Jeff Bezos đang tập trung xử lý.

Trong cuốn Jeff Bezos và kỷ nguyên Amazon, Brad Stone đã viết về cách mà các nhân viên bị tác động bởi tinh thần tiết kiệm:

Đỗ xe tại các văn phòng của công ty ở South Lake Union tiêu tốn 220 đô-la một tháng, và Amazon hoàn trả lại cho nhân viên 180 đô-la. Dãy bàn trong phòng hội thảo đều làm từ cánh cửa gỗ màu vàng được gá vào với nhau. Các máy bán hàng tự động chấp nhận thẻ tín dụng, và đồ ăn tại các quán cà phê của công ty thì không được trợ giá. Nhân viên mới được tuyển dụng sẽ được cung cấp một túi xách, một ổ sạc điện, một máy tính xách tay và những vật dụng liên quan. Khi từ chức, họ được yêu cầu trả lại toàn bộ vật dụng – bao gồm cả chiếc túi.[5]

Stone tiếp tục đưa ra thông tin rằng, vào cuối những năm 1990, một điều lệnh mới được áp dụng là "cắt giảm tiền phụ cấp văn phòng, thuốc giảm đau Advil miễn phí, những thứ mà Jeff coi là khoản chi phí không cần thiết". Bước đi đó đã châm ngòi cho "gần như một cuộc nổi loạn của nhân viên", nhưng nó vẫn không có gì suy chuyển.

Tất cả những người đó nói rằng, điều quan trọng cần nhấn mạnh là Amazon.com có bảo hiểm sức khỏe và kế hoạch chăm sóc nha khoa đặc thù, cũng như những phần thưởng về cổ phiếu hằng năm cho nhân viên và chế độ hưu trí 401k. Công ty sẵn sàng trả tiền để thu hút nhân tài nhưng không làm cho nhân viên béo mập và hạnh phúc hoặc tạo ra một môi trường kết hợp công ty với câu lạc bộ mà Jeff đang cố né tránh. Đó là một sự cân bằng mong manh dễ tạo ra phản ứng tiêu cực cho cả khách hàng và nhân viên.

MỖI ĐỒNG ĐÔ-LA TIẾT KIỆM
ĐƯỢC LÀ CÓ MỘT
CƠ HỘI KHÁC ĐỂ ĐẦU TƯ
KINH DOANH.

11

TẠO DỰNG LÒNG TIN Ở NGƯỜI KHÁC

> Các lãnh đạo tại Amazon thực sự cởi mở, biết lắng nghe và khiêm tốn. Sự cởi mở giúp họ có thể tin tưởng những người xung quanh và cũng để họ có được lòng tin của những người khác.

Tôi đã nói về tầm quan trọng của việc khách hàng tin tưởng công ty. Amazon có tư duy độc lập về việc phải tìm mọi cách để có được lòng tin của khách hàng hằng ngày. Nhưng lòng tin bên trong công ty cũng quan trọng không kém – điều đó có nghĩa rằng các lãnh đạo tại Amazon phải học cách tin tưởng đồng nghiệp đồng thời tạo dựng lòng tin ở họ thông qua sự minh bạch, cam kết và tôn trọng lẫn nhau. Đối với nhiều người, thực hiện điều đó không phải dễ dàng.

Lần đầu đến với Amazon.com, tôi cảm thấy như bị vạch trần và dễ bị tổn thương. Tôi lo lắng rằng mình có thể bị đuổi việc bất kỳ lúc nào bởi các tiêu chuẩn và yêu cầu đóng góp rất cao. Kết quả là, tôi đã khăng khăng đòi xử lý rất nhiều việc của nhóm, vì cảm thấy quá lo lắng và không tin tưởng để ủy thác công việc cho đồng nghiệp.

Tất nhiên, tôi đã nhanh chóng học được rằng tự mình làm bản thân quá bận rộn là một công thức dẫn đến thảm họa – tôi đơn giản là không có thời gian, năng lượng hoặc kỹ năng để làm tốt mọi thứ. Tôi cũng không thể giúp nhân viên phát huy hết khả năng của họ; tôi đang làm hại tổ chức bằng việc không đào tạo các lãnh đạo cho tương lai, điều này là một tội lỗi lớn tại Amazon.com. Tôi đã phải học cách để tin tưởng.

Các công ty phát triển thịnh vượng đều có những con người thực sự tài năng, những người có thẩm quyền để đạt được một điều gì đó nhưng cũng có lòng tin rằng nếu họ thất bại, sẽ có một ai đó đỡ họ dậy, giúp họ sửa chữa sai lầm và hỗ trợ họ cố gắng một lần nữa. Amazon là một công ty như vậy. Một lý do khiến tôi thực sự thích thú với thời gian tại đây là mọi người có thể hợp tác làm việc mà không cần phải lo lắng về danh hiệu, các bảng biểu tổ chức và vai trò trong văn phòng. Tất cả những thứ đó chỉ đính ngoài cửa, để chúng tôi có thể dành năng lượng đối phó với các vấn đề nảy sinh. Đây là điều rất khác so với phần lớn các tổ chức, nơi mà các nhóm và cá nhân phí thời gian để chơi các trò đùn đẩy trách nhiệm, chỉ tay sai bảo và cố gắng giành lấy cơ hội thăng tiến từ những người khác.

Sáu chìa khóa để có được lòng tin của người khác

Sự hợp tác thực sự chỉ khả thi trong một môi trường có sự tin tưởng. Và môi trường đó luôn được đặt ra bởi một vị lãnh đạo, người đã tìm kiếm được lòng tin của các thành viên trong nhóm và cũng là người luôn tin tưởng nhân viên của mình.

Không may là, phần lớn mọi người đã có một vị sếp, vào một thời điểm nào đó, không đáng để được tin tưởng. Ông ấy có thể sở hữu trí thông minh bẩm sinh cấp MENSA và sức hút như George Clooney, nhưng bạn sẽ luôn trong tâm thế chờ đợi bị mắng, kiểm tra lại những gì đã làm và thường xuyên bị "dí dao" vào lưng để thúc ép làm việc.

Jeff hiểu rằng việc thiếu lòng tin sẽ duy trì sự sợ hãi lâu dài. Nếu bạn thất bại trong việc tạo dựng lòng tin của các thành viên trong nhóm, nỗi sợ hãi cuối cùng sẽ trở thành động lực chính của họ. Họ sẽ sợ hãi trước những ý kiến của bạn. Họ sẽ sợ các quyết định và đánh giá của bạn. Họ sẽ sợ thất bại. Họ sẽ sợ bạn. Một khi nỗi sợ hãi bao trùm, tổ chức hầu như không thể vận hành, chưa nói đến việc mỗi cá nhân tự phê bình.

May mắn là, có những cách đã được chứng minh giúp tạo dựng

lòng tin ở người khác. Sau đây là sáu cách tôi đã vận dụng từ blog của chuyên gia về nghệ thuật lãnh đạo là Michael Hyatt:

- Hãy cởi bỏ chiếc áo kimono. Học cách nhận trách nhiệm và chấp nhận sai lầm – không phải theo cách liều lĩnh hoặc để cho người khác lợi dụng mà là thể hiện sự thành thật và mong muốn sự phát triển. Hãy sẵn lòng thừa nhận sai lầm của bản thân. Nếu bạn xây dựng những bức tường xung quanh mình, nhóm của bạn cũng sẽ làm điều tương tự.
- Hãy đỡ đòn. Khi điều tồi tệ xảy ra, hãy cố gắng không đổ lỗi cho ai đó. Với vai trò là lãnh đạo nhóm, bạn cần phải chịu trách nhiệm cho cả những điều tốt và điều tồi tệ. Khi các thành viên trong nhóm thấy bạn sẵn sàng nhận những lời trách móc kể cả cho những lỗi lầm không phải trực tiếp do bạn gây ra, họ sẽ bắt đầu từ bỏ nỗi sợ hãi và tin tưởng bạn.
- Động viên các thành viên trong nhóm. Điều này trái ngược với sự chỉ trích. Bất cứ khi nào thích hợp, hãy đảm bảo rằng bạn luôn đưa ra những lời khen dành cho các thành viên của nhóm trước mặt những người khác và cấp trên. Đừng bao giờ cố gắng nhận hết công cho những gì tốt đẹp mà nhóm của bạn làm được.
- Nới lỏng sự kiểm soát. Cho phép các thành viên trong nhóm thoải mái khám phá những ý tưởng mới và được sáng tạo. Nếu mọi người cảm thấy rằng bạn đang kiểm soát họ từ những điều nhỏ nhất, họ sẽ ngừng tin tưởng bạn. Hãy để không gian cho những sai lầm, và điều quan trọng hơn là cơ hội để học hỏi từ những sai lầm.
- Chấp nhận sự phản đối. Mâu thuẫn không phải là điều tốt, nhưng thỏa hiệp sai lầm cũng vậy. Khi xuất hiện những ý kiến khác biệt, hãy thúc đẩy một cuộc thảo luận mở. Khám phá những giải pháp với mục tiêu giải quyết các vấn đề. Nếu sự đồng thuận không bao giờ xuất hiện, đó là dấu hiệu cảnh báo rằng nhóm của bạn đang sợ phải nói với bạn sự thật.
- Tìm kiếm giá trị ở mỗi người. Mỗi người đều có những điểm mạnh, điểm yếu riêng. Vì thế, quyết định của mỗi người sẽ đem lại một điều gì đó khác biệt cho nhóm. Tìm kiếm điều đặc biệt ở mỗi cá nhân và sử dụng nó như một điểm mạnh có một không hai là điều tốt cho nhóm.[1]

Lòng tin và nhóm Hai chiếc pizza

Trong lá thư gửi cổ đông năm 2011 có tựa đề "Sức mạnh của sự sáng tạo", Jeff Bezos viết: "Sự sáng tạo đến từ nhiều hình thức và ở nhiều quy mô. Dạng cơ bản và biến đổi nhất của sự sáng tạo thường là các ý tưởng cho phép người khác được giải phóng sự

sáng tạo của họ – để họ có thể theo đuổi những giấc mơ của chính mình."[2]

Jeff đã nói rất kỹ về khả năng của việc kinh doanh dựa trên nền tảng như một công cụ để trao quyền cho mọi người, nhưng tôi nghĩ sự mô tả tương tự cũng đúng khi nói về lòng tin tại nơi làm việc. Lòng tin là nền tảng để nhóm của bạn thực sự có sức mạnh.

Đã có rất nhiều bài viết về nhóm Hai chiếc Pizza nổi tiếng của Amazon.com – tức là nhóm làm việc được giới hạn từ sáu đến mười cá nhân – số người mà bạn có thể "nuôi sống" chỉ với hai chiếc pizza. Tuy nhiên, phần lớn mọi người đều không hiểu đúng về điều này. Điều thực sự quan trọng không phải là quy mô của nhóm mà là tính tự giác và tinh thần trách nhiệm. Nhóm Hai chiếc Pizza thể hiện sự tin tưởng vào một nhóm nhỏ trong tổ chức để có thể vận hành độc lập và nhanh chóng.

Tại Amazon, các nhóm Hai chiếc Pizza làm việc như những doanh nghiệp nhỏ khép kín. Được cách ly với những cơ quan hành chính của tổ chức lớn hơn, các nhóm Hai chiếc Pizza khuyến khích những nhà lãnh đạo trẻ đầy tham vọng, cung cấp cơ hội và làm thuấn nhuần tư tưởng về sự sở hữu.

Liệu mỗi tổ chức trên thế giới có nên thành lập các nhóm Hai chiếc Pizza để đối phó với những vấn đề và thách thức mới? Không, bởi mỗi tổ chức cần xây dựng văn hóa về lòng tin để khiến các nhóm độc lập có thể làm việc hiệu quả. Nếu bạn làm việc trong một công ty với sự sợ hãi bao trùm, hãy tìm cách thay đổi môi trường đó xem sao. Một khi lòng tin bắt đầu nảy nở, sự sáng tạo và đổi mới cũng có thể nảy nở theo.

Hãy thử tìm kiếm trên mạng cụm từ "nhóm lãnh đạo Hai chiếc Pizza" (two-pizza team lead), bạn sẽ tìm thấy những thông tin tham khảo và ví dụ tuyệt vời về điều mà một nhóm Hai chiếc Pizza làm.

CÁC LÃNH ĐẠO TẠI AMAZON PHẢI HỌC CÁCH TIN TƯỞNG ĐỒNG NGHIỆP ĐỒNG THỜI TẠO DỰNG LÒNG TIN Ở HỌ THÔNG QUA SỰ MINH BẠCH, CAM KẾT VÀ TÔN TRỌNG LẪN NHAU.

12

ĐI SÂU VÀO TỪNG KHÍA CẠNH CÔNG VIỆC

> Các lãnh đạo tại Amazon tham gia vào tất cả các cấp, luôn quan tâm đến tiểu tiết và thường xuyên kiểm tra chúng. Không có nhiệm vụ nào không thuộc trách nhiệm của họ, bởi họ biết rằng chỉ khi đi sâu vào từng chi tiết của một quá trình, họ mới có thể thực sự tìm ra những cơ hội và giải quyết các vấn đề trước khi chúng trở nên quá muộn.

Tại Amazon.com, sự sở hữu đồng nghĩa với trách nhiệm. Nhà lãnh đạo có trách nhiệm với toàn bộ quy trình của một dự án hay một giao dịch và tất cả những hệ quả có thể xảy ra của nó. Nếu là nhà lãnh đạo, bạn phải sẵn lòng vượt ra khỏi những công việc được phân công để nâng cao trải nghiệm khách hàng.

Hệ quả là các nhà lãnh đạo hiểu sâu hơn những chi tiết và thông số gấp hai đến ba lần các nhà quản lý lâu năm tại phần lớn các công ty. Họ nhận thức sâu sắc được sự phụ thuộc của mình và vì thế có thể thảo luận chi tiết về bất kỳ dự án nào dưới thẩm quyền của họ.

Một động lực của triết lý đi sâu vào vấn đề đó là tính tò mò không ngừng, thuần túy mà Jeff Bezos là một điển hình và rằng ông ấy khuyến khích điều đó ở tất cả những người làm việc cho mình.

Jeff dành thời gian làm việc tại các trung tâm xử lý đơn hàng của Amazon.com, điều này đã được thông báo rộng rãi. Đây không chỉ là một cách PR tuyệt vời; thực tế, Jeff không mời giới truyền thông tham gia với ông ấy trong các hành trình này. Jeff thích làm việc bên cạnh những nhân viên bình thường vì ông tò mò về điều họ phải nói và muốn tự mình xem chính xác hiệu quả của quá trình hoàn thành những đơn hàng.

Sự tò mò không ngừng nghỉ là một trong những đặc điểm nổi bật và khác biệt của Jeff – và ông yêu cầu điều tương tự đối với nhân viên của mình. Theo đó, những cuộc thử nghiệm được khuyến khích nhưng kết quả phải được đo lường nghiêm ngặt. Sự kết hợp giữa tư duy tự do và phân tích quy củ rất hiệu quả và làm cho việc đào sâu vào công việc trở thành thực tế diễn ra hằng ngày tại Amazon.

Triết lý về đào sâu vào công việc cũng được khuyến khích bởi Jeff nhận thức rằng mỗi công ty rất giống một hệ sinh thái. Nó phức tạp, phát triển không ngừng và đa dạng. Điều này có nghĩa rằng hàng tá những khả năng thất bại liên tục xuất hiện.

Vì vậy, khi bất kỳ sáng kiến lớn nào đưa ra tại Amazon.com, Jeff sẽ sát cánh cùng nhóm dự án và tìm hiểu số liệu gần nhất có thể có, không chỉ để kiểm soát mà còn để đặt câu hỏi xung quanh dự án đó, phản biện nó và kiểm tra từng khía cạnh từ những chi tiết nhỏ nhất. Tất cả lãnh đạo tại công ty đều được kỳ vọng có hành động tương tự. Tất cả các nhà quản lý được kỳ vọng duy trì sự lưu tâm đặc biệt trong suốt quá trình triển khai dự án, không ngừng đi sâu nghiên cứu các số liệu, quy trình và hiệu quả công việc của mọi thành viên trong nhóm. Thói quen đó đã giúp mỗi nhà lãnh đạo tại Amazon.com vượt qua các rào cản về tổ chức truyền thống – một dạng khác của sự bùng nổ thói quan liêu, điều loại bỏ được những trở ngại có thể làm trì hoãn hoặc làm hỏng tiến trình phát triển hay học tập theo chiều hướng hoạt động mới. Các nhà lãnh đạo, những người liên tục đào sâu vào một thách thức – các lãnh đạo tò mò – tháo dỡ được những cản trở tiêu cực giữa các bộ phận trong công ty cũng như sự quan liêu.

Tất nhiên, để có thể đào sâu vào mọi vấn đề, bạn cần có các thông số và hệ thống được thiết kế để thu thập và phân tích chúng một cách chính xác, liên tục và nhanh chóng. Các nhà lãnh đạo phải

sẵn lòng đào sâu, trong khi truyền thống nổi bật về các thông số của Amazon.com lại cung cấp các số liệu hỗ trợ cho những nỗ lực trên. Như Giám đốc Điều hành của Bộ phận Khách hàng toàn cầu tại Amazon, Jeff Wilke từng nói: "Các quyết định toán học luôn phản ánh rõ nét ý kiến và nhận định. Phần lớn các tập đoàn đưa ra quyết định dựa trên đánh giá hoặc số liệu thực."[1]

Khát khao muốn đi sâu vào vấn đề cũng xuất phát từ việc (như tôi đã thảo luận ở Chương 4) Jeff đã cấm sử dụng PowerPoint và yêu cầu phải thuật lại rõ ràng quá trình đưa ra quyết định. Cho tất cả vào một slideshow khiến mọi thứ trở nên quá đơn giản, các nhân viên chỉ nói ngắn gọn về ý tưởng của họ đồng thời tạo ra sự mù mờ cho một cuộc tranh luận thông minh. Bằng việc công khai trình bày một bài luận chuyên sâu với đồng nghiệp và cấp trên, họ buộc phải đi sâu vào vấn đề hơn. Điều đó giúp tạo ra môi trường trách nhiệm bởi nó đồng nghĩa với việc bạn phải thực sự hiểu và nắm được ý tưởng của mình trước khi trình bày với người khác.

Năm câu hỏi Tại sao

Làm việc dưới áp lực của hạn chót là cảm giác thông thường nếu chúng tôi không có đủ thời gian để đi sâu và thực sự hiểu vấn đề, công nghệ và tình hình. Có một sự cân bằng giữa khám phá tri thức và tận dụng nó; phải có thời gian để có thể nghiệm ra khi nào cần thiết để đi sâu và khi nào tốt hơn là để vấn đề ở mức độ trừu tượng hoặc tổng hợp. Năm câu hỏi Tại sao là kỹ thuật đặt câu hỏi mà chúng tôi đã sử dụng lặp đi lặp lại tại Amazon.com để khám phá mối quan hệ nhân quả ẩn sau một vấn đề cụ thể. Kinh nghiệm cho thấy rằng số năm là con số lặp đi lặp lại đặc trưng phổ biến được yêu cầu để xác định và sửa chữa những nguyên nhân sâu xa của một vấn đề. Nó vận hành như sau:

- Viết một bản mô tả vấn đề. Nó sẽ giúp bạn công thức hóa vấn đề, đảm bảo rằng toàn bộ nhóm hiểu được và tập trung vào cùng một vấn đề.
- Đặt câu hỏi Tại sao vấn đề đó lại xảy ra, và viết câu trả lời xuống dưới phần mô tả vấn đề.
- Nếu câu trả lời bạn đưa ra không xác định được nguyên nhân cốt lõi của vấn đề, đặt câu hỏi Tại sao một lần nữa, và tiếp tục viết câu trả lời xuống dưới.
- Lặp lại bước thứ hai và thứ ba tới khi nhóm cùng thống nhất rằng nguyên nhân cốt lõi của vấn đề đã được xác định. Số lần đặt câu hỏi Tại sao có thể ít hơn hoặc nhiều hơn, phụ thuộc vào sự phức tạp của vấn đề.

Sau đây là một ví dụ về cách mà Năm câu hỏi Tại sao có thể thực hiện trên thực tế. Giả sử, bạn đang rơi vào trường hợp công nghệ bị lỗi. Mô tả vấn đề có thể là: "Khách hàng không thể tiếp cận dịch vụ của chúng ta trong vòng 45 phút vào tối ngày thứ Bảy." Khi bạn đặt câu hỏi Tại sao, câu trả lời đầu tiên có thể là: "Đã có một nhu cầu chưa từng có từ những dịch vụ khác."

Tuy nhiên, bạn và nhóm của bạn có thể đồng ý rằng điều này không phải là nguyên nhân cốt lõi gây nên việc dịch vụ bị gián đoạn. Vì thế bạn đặt câu hỏi Tại sao thứ hai, câu hỏi đó đưa đến câu trả lời là: "Dịch vụ của chúng ta dựa trên dịch vụ khác và dịch vụ này không thể giải quyết được nhu cầu."

Theo đó, điều này buộc bạn phải đặt câu hỏi Tại sao thứ ba, câu trả lời tiếp theo sẽ là: "Dịch vụ chúng ta đang sử dụng không đáp ứng được cam kết chất lượng dịch vụ SLA của họ."

Điều này dẫn tới câu hỏi Tại sao thứ tư với câu trả lời là: "Dịch vụ khác không có khả năng cung cấp dịch vụ phù hợp để đáp ứng SLA của họ." Nhưng điều này dẫn chúng ta tới việc chỉ đơn giản là đẩy trách nhiệm cho một ai đó. Trách nhiệm của chúng ta là gì?

Và điều này dẫn tới câu hỏi Tại sao thứ năm với câu trả lời: "Vì tôi đã không thiết kế nó để xử lý các điều kiện và ngoại lệ."

A! Và bạn đã có đáp án. Cuối cùng, sau khi bắt đầu với một cảm giác mơ hồ về nguyên nhân của vấn đề, thứ cơ bản lại dẫn đến việc chỉ tay "đó là lỗi của họ", câu trả lời cuối cùng đã xuất hiện: "Tôi cần phải thiết kế dịch vụ công nghệ để có thể xử lý ngon lành bất kỳ yêu cầu nào trong bất cứ hoàn cảnh nào. Và bây giờ, bạn xây dựng nó như thế nào?"

Bằng việc đi sâu vào các hoàn cảnh thực tế và kiểm soát những vấn đề phụ thuộc, câu trả lời thực sự cho vấn đề sẽ được tìm thấy.

Gói lại các chi tiết

Quy trình lập kế hoạch hằng năm của Amazon bắt đầu vào tháng 8 và kết thúc vào tháng 10. Đó là một quy trình đi sâu ở mức độ tổ chức được thiết kế để tạo ra sự thống nhất toàn vẹn, nơi mà các nguồn tài nguyên (bao gồm cả con người và vốn) sẽ được phân phối trong năm tiếp theo. Các nhóm sẽ xây dựng các bản báo cáo dài từ 6-8 trang giấy mô tả về công việc kinh doanh của mình, những cơ hội tăng trưởng mà họ hình dung, các kế hoạch để tận dụng lợi thế của những cơ hội này và các nguồn tài nguyên cần thiết.

Những bản mô tả này sẽ được phê duyệt qua từng cấp lãnh đạo, được gói gọn thành các báo cáo dài 2 trang và sẽ được đọc tại cuộc họp S-Team. Tại mỗi bước đi của cuộc hành trình, các bản báo cáo mô tả được kiểm tra tại các cuộc họp chiến lược, chúng được bắt đầu với khoảng thời gian từ 15-30 phút trong yên lặng trong khi mọi người đọc bản báo cáo kế hoạch. Và khi cuộc thảo luận bắt đầu, nó có thể đi rất xa hoặc tập trung vào một hoặc hai điểm hay vào khả năng của một số tính năng. Với những bản mô tả chi tiết viết tay được cung cấp phối hợp với các cuộc thảo luận đi thẳng vào vấn đề, những quyết định cuối cùng trở nên sâu sắc và chọn lọc hơn so với quá trình lên kế hoạch của tập đoàn.

Quy định không sử dụng thuyết trình PowerPoint mà thay bằng các bản báo cáo tường thuật viết tay (thông thường là dài sáu trang, đôi khi chỉ vỏn vẹn hai trang giấy) là ví dụ tuyệt vời của một cơ chế buộc một tổ chức đi sâu vào mọi vấn đề. Như Bezos đã nhấn mạnh trong một cuộc phỏng vấn với Charlie Rose năm 2012: "Khi bạn phải viết các ý tưởng của mình ra thành câu và đoạn văn hoàn chỉnh, nó buộc bạn phải suy nghĩ sâu sắc và rõ ràng hơn."[2] Việc viết ra các báo cáo mô tả buộc bạn phải trình bày rõ ràng, tập trung và trách nhiệm đồng thời buộc người nghe phải hiểu ở mức độ sâu hơn.

Ngược lại, sự kém hiệu quả trong cách tổ chức và quá trình ra quyết định khi phụ thuộc vào PowerPoint đã được công nhận. Trong một bài luận có tựa đề "Dumb-Dumb Bullets" (tạm dịch: "Những gạch đầu dòng ngớ ngẩn"), một sĩ quan hải quân nghỉ hưu đã đưa ra ý kiến của mình: "PowerPoint không phải là một công cụ trung hòa – nó cực kỳ có hại cho việc đưa ra một quyết định thấu đáo. Nó đã thay đổi cơ bản văn hóa của chúng ta bằng cách thay đổi kỳ vọng của những người ra quyết định, những quyết định họ đưa ra và cách họ đưa ra quyết định."[3]

Bắt buộc sử dụng báo cáo viết tay có tính rõ ràng kết hợp với quy trình lên kế hoạch cuốn chiếu là cách mà Amazon.com thu thập ý tưởng và thông tin đầu vào xuyên suốt tổ chức, giúp sự đổi mới được đâm chồi, và hợp nhất tất cả lại với nhau để chuẩn bị tốt nhất cho tương lai của tổ chức. Tinh thần đó rất rõ ràng: Tại Amazon, không có quyết định lớn lao nào được đưa ra mà không đảm bảo rằng nó dựa trên một sự đào sâu nghiên cứu tới từng chi tiết, những yếu tố sẽ quyết định sự thành công của quyết định đó.

"Chúng ta tin vào Thượng đế; tất cả những người khác đều phải đưa ra số liệu"

Khẩu hiệu quản lý nổi tiếng này tuy không phải là một nguyên tắc lãnh đạo của Amazon nhưng nó hoàn toàn có thể trở thành một phương thức lãnh đạo của công ty. Khả năng kết hợp dữ liệu, sự kiện và cách tiếp cận lấy khách hàng làm trung tâm, cùng với khả năng phi thường trong việc đào sâu vào từng chi tiết – đây là những công cụ cơ bản của các nhà lãnh đạo tại Amazon.com.

TẠI AMAZON, KHÔNG CÓ QUYẾT ĐỊNH LỚN LAO NÀO ĐƯỢC ĐƯA RA MÀ KHÔNG ĐẢM BẢO RẰNG NÓ DỰA TRÊN MỘT SỰ ĐÀO SÂU NGHIÊN CỨU TỚI TỪNG CHI TIẾT, NHỮNG YẾU TỐ SẼ QUYẾT ĐỊNH SỰ THÀNH CÔNG CỦA QUYẾT ĐỊNH ĐÓ.

13

CÓ CHÍNH KIẾN – DÁM PHẢN BIỆN VÀ BẢO VỆ QUAN ĐIỂM

> Lãnh đạo tại Amazon là những người có quan điểm mạnh mẽ. Họ buộc phải giải thích một cách rõ ràng và lịch sự khi phản đối một hay một vài quyết định được đưa ra, kể cả khi việc đó tiêu tốn nhiều thời gian và sức lực; họ không bao giờ đánh đổi quan điểm cá nhân để có các mối quan hệ tốt với đồng nghiệp. Nhưng một khi đưa ra quyết định nào đó, họ sẽ toàn tâm toàn ý chịu trách nhiệm trước quyết định của mình.

Jeff Bezos rất thích thú khi nói rằng Amazon.com có một văn hóa làm việc thân thiện nhưng với cường độ cao và cũng không quên nói thêm rằng: "Nếu sức ép có hơi nặng một chút thì chúng tôi chỉ đơn giản coi đó là cường độ công việc cao mà thôi."[1] Nếu bạn là một thành viên thuộc S-Team, Jeff rất muốn bạn phản biện ông ấy. Ông luôn đòi hỏi một cuộc tranh luận bùng nổ với nhân viên của mình.

Điều này không hề phổ biến trong thế giới các tập đoàn lớn tại Mỹ.

Trong phần lớn các tổ chức, những nhà quản lý cấp cao thường rất ngại thể hiện sự bất đồng quan điểm. Với vai trò là nhà tư vấn, tôi không thể nhớ nổi vị giám đốc điều hành nào từng phàn nàn với tôi về việc chẳng có ai đứng ra phản biện quan điểm của ông ta cả.

Ngược lại, Amazon.com được ví là có văn hóa của những "võ sĩ giác đấu". Và không ai rời khỏi "sàn đấu" mà không "bị thương", tuy nhiên có cơ may là nếu mạnh mẽ chiến đấu thì bạn hoàn toàn có cơ hội giành chiến thắng, còn nếu không thì ít nhất bạn có thể giữ mạng sống cho các cuộc chiến về sau. Nhưng nếu tất cả mọi người đều thống nhất quan điểm thì sẽ chẳng có cuộc chiến nào diễn ra và mọi người đều lành lặn trở về.

Tại Amazon.com, tôi đã học được rằng việc bất đồng quan điểm với Jeff và các nhà lãnh đạo cấp cao khác trong công ty không chỉ có lợi cho bản thân tôi (với vai trò "người làm chủ" thực sự) mà đó còn là nghĩa vụ tôi cần phải làm đối với khách hàng, với cổ đông và với công ty này. Jeff nói rằng: "Nếu tôi đưa chúng ta tới một bờ vực nào đó thì tội của các anh cũng chẳng kém gì tôi đâu."

Trong những năm làm việc tại Amazon.com, tôi đã chứng kiến Jeff giành chiến thắng hoặc thua trong các "cuộc chiến". Điều quan trọng là việc tôi sẵn sàng "đương đầu" với Jeff đã tạo động lực cho những người khác làm điều tương tự. Khi thấy tôi và Jeff tranh luận, mọi người đều trở nên can đảm và cũng bắt đầu thảo luận đầy bùng nổ với ông ấy hoặc với những người khác – tất nhiên ban đầu thì mọi người có vẻ thận trọng nhưng về sau thì mọi chuyện trở nên tự nhiên hơn. Đó là cách bạn có thể tạo ra một văn hóa gần gũi giữa lãnh đạo cấp cao và nhân viên – bằng việc tự mình minh họa các nguyên tắc; chứ không phải chỉ dán chúng lên tường.

Tầm quan trọng của việc giữ vững tinh thần

Bạn cần chuẩn bị một tinh thần vững vàng khi đứng lên phản biện một nhóm những bộ óc kinh doanh sừng sỏ nhất trên thế giới và bảo vệ quan điểm của riêng mình. Bác sĩ tâm lý học Amy Morin đã lên danh sách một loạt đặc điểm nhận biết kiểu người có tinh thần mạnh mẽ. Khi đọc danh sách đó, ngay lập tức tôi nghĩ tới văn hóa của các "võ sĩ giác đấu" tại Amazon.com. Nếu muốn thành công trong thế giới cạnh tranh biến động mạnh mẽ, không ngừng của Jeff, thì bạn không được:

- Cảm thấy thương xót bản thân
- Cho đi quyền lực của bản thân

- Tránh né việc thay đổi
- Tốn sức vào những thứ bạn không thể kiểm soát
- Lo lắng về việc phải làm hài lòng người khác
- Sợ chấp nhận những rủi ro đã được đo đếm
- Đắm chìm trong quá khứ
- Mắc phải những sai lầm tương tự hết lần này đến lần khác
- Bực tức trước thành công của người khác
- Từ bỏ sau khi thất bại
- Có cảm giác thế giới này đang mắc nợ bạn
- Kỳ vọng đạt được kết quả ngay lập tức[2]

Tương tự, nhà tâm lý học đồng thời là tác giả viết sách Angela Duckworth đã thực hiện một số nghiên cứu nổi bật để kiểm chứng tầm quan trọng của điều bà gọi là "sự bền chí". Bà lập luận rằng thành công chỉ một phần xuất phát từ tài năng – như việc một ai đó có khả năng bẩm sinh trong việc chơi đàn piano, đánh chính xác vào quả bóng chày hay lướt trên con sóng cao 6 mét. Việc kiểm chứng khả năng của một người có thể vươn lên dẫn đầu phụ thuộc nhiều hơn vào sự kiên gan, bền chí mà họ thể hiện khi phải đương đầu với trở ngại hay mẫu thuẫn.[3] Mặc dù nghiên cứu của Duckworth chủ yếu tập trung vào tỷ lệ thành công của các sinh viên tốt nghiệp từ trường West Point và những ứng viên của cuộc thi đánh vần "Spelling bee" nổi tiếng, thì tôi vẫn tin rằng lý thuyết của bà cũng đúng đối với trường hợp của Amazon.com. Những người thành công nhất là những người có thể làm việc dưới áp lực công việc cực lớn, ngày nào cũng như ngày nào, gạt bỏ được những lỗi lầm thông thường cũng như các cuộc cãi vã trong công việc, để từ đó có thể dành toàn tâm toàn ý cho công việc.

"NẾU TÔI ĐƯA CHÚNG TA
TỚI MỘT BỜ VỰC NÀO ĐÓ
THÌ TỘI CỦA CÁC ANH CŨNG
CHẲNG KÉM GÌ TÔI ĐÂU."

Jeff Bezos

14
ĐẠT ĐƯỢC KẾT QUẢ

> Lãnh đạo tại Amazon rất quan tâm tới các kết quả kinh doanh cốt lõi của công ty và truyền tải chúng với chất lượng tốt nhất và thời gian chuẩn xác. Mặc dù sự trì trệ đôi khi vẫn xảy ra nhưng không kéo dài được lâu.

Tôi đã kể cho bạn rất nhiều câu chuyện và trích dẫn rất nhiều câu nói của Jeff Bezos với mục đích để bạn thấy điều gì đang thúc đẩy người đàn ông này và công ty mà ông ấy đã xây dựng. Nhưng chương cuối cùng này mới chính là trọng tâm của cuốn sách.

Vào cuối ngày làm việc, điều quan trọng nhất tại Amazon.com chính là kết quả công việc. Nếu bạn vi phạm tất cả các nguyên tắc – như thất bại trong việc ám ảnh khách hàng, sao nhãng trong việc giao tiếp với bên ngoài, tuyển dụng nhân lực chất lượng thấp, bỏ qua các tiểu tiết và nhiều nguyên tắc khác – nhưng vẫn đạt được những kết quả kinh doanh đáng nể thì tất cả những vi phạm nguyên tắc ở trên đều trở nên vô nghĩa. Sau cùng, mục đích của tất cả các nguyên tắc chỉ đơn giản là để hỗ trợ và củng cố cho nguyên tắc cuối cùng tối quan trọng này – đó là đạt được kết quả.

Chính vì vậy mà lời khuyên cuối cùng của tôi dành cho bạn chính là hãy quên toàn bộ 13 nguyên tắc ở trên đi. Bởi việc đạt được kết quả mới thực sự là điều quan trọng nhất.

Thực ra là tôi đang đùa đấy.

Điều đó chỉ đúng phần nào thôi.

ĐIỀU QUAN TRỌNG NHẤT TẠI AMAZON.COM CHÍNH LÀ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC. NẾU BẠN VI PHẠM TẤT CẢ CÁC NGUYÊN TẮC NHƯNG VẪN ĐẠT ĐƯỢC NHỮNG KẾT QUẢ KINH DOANH ĐÁNG NỂ THÌ TẤT CẢ NHỮNG VI PHẠM NGUYÊN TẮC Ở TRÊN ĐỀU TRỞ NÊN VÔ NGHĨA.

KẾT LUẬN

Có thể các bạn cũng nhận ra rằng những nguyên tắc lãnh đạo mà tôi đề cập không có gì là bí mật cả – chúng được công khai đăng tải trên các bảng tin của Amazon.com cũng như thường xuyên được đưa ra làm đề tài thảo luận trong công ty. Điểm cốt lõi của các nguyên tắc này là ở việc chúng được kết hợp với nhau và cách chúng được sử dụng trong quá trình ra quyết định hằng ngày tại Amazon. Để tôi nhắc lại cho các bạn nhớ rằng: Những nguyên tắc này được áp dụng cho các tình huống bắt buộc phải đưa ra quyết định hằng ngày, ở mọi khía cạnh và cấp độ trong Amazon.

Giống như bất kỳ triết lý kinh doanh nào, các nguyên tắc lãnh đạo ở trên phải được sử dụng như một chỉ dẫn hành động, thay vì kế hoạch được vạch sẵn. Kể cả những học thuyết sáng giá nhất cũng sẽ sụp đổ nếu có sự can thiệp của những kẻ cuồng tín. Điều quan trọng là Jeff cũng nhận ra được điều này. Ông ấy có thể đã cố gắng thể hiện điều đó khi nói rằng: "Nếu không phải là những kẻ cứng đầu, các anh sẽ dễ từ bỏ việc thử nghiệm cái mới. Và nếu không phải là những người linh hoạt, các anh sẽ chẳng thể tìm ra được giải pháp cho vấn đề của mình dù có cố gắng thế nào đi nữa." Jeff hiểu được tầm quan trọng của việc phải có được sự cân bằng trong tư duy – chứ không chỉ cố gắng để theo đuổi một chuỗi luật lệ với niềm tin rằng chúng là thành phần duy nhất tạo nên sự thành công.

Coi trọng quá mức bất kỳ nguyên tắc nào cũng có thể làm đảo lộn mọi thứ và hủy hoại tác dụng mà chúng ta mong muốn. Ví dụ như, nếu bạn coi trọng quá mức việc tự phê bình bản thân (nguyên tắc 10), bạn có thể không ngừng đặt câu hỏi cho bản thân và không còn sự thiên lệch trong hành động (nguyên tắc 9). Việc cố gắng tạo dựng lòng tin ở người khác bằng việc nhận mọi nhiệm vụ được giao (nguyên tắc 11) sẽ buộc bạn phải giảm các tiêu chuẩn cao trong công việc của mình (nguyên tắc 7). Bức tranh cơ bản là như vậy đó.

Khi làm việc tại Amazon vào khoảng giữa những năm 2000, tôi nhớ là các nguyên tắc lãnh đạo ở trên đã được sử dụng cũng như đưa ra thảo luận mà không có bất kỳ khóa đào tạo hay văn bản viết tay chính thức nào về chúng cả. Còn hiện tại, những nguyên tắc này lại đang được trích dẫn và chủ động sử dụng trong các buổi hướng dẫn, đào tạo, đánh giá chất lượng công việc và nhiều hoạt động khác. Tôi có một khách hàng, hiện đang phụ trách điều hành một mảng công nghệ rất lớn của một công ty công nghệ cao khác, từng làm việc một năm tại Amazon trước khi quyết định quay trở lại công ty cũ. Trong một lần gặp mặt, vị khách này đã kể cho tôi về bài học của anh: "Tôi không thể cho cậu biết các nguyên tắc lãnh đạo của công ty tôi đang làm việc hiện nay là gì. Dường như các nguyên tắc này được phát triển bởi một nhà tư vấn. Và chúng cũng chẳng được sử dụng để hỗ trợ quá trình đưa ra quyết định một cách chủ động. Các nguyên tắc lãnh đạo của Amazon đặc biệt ở chỗ chúng được sử dụng một cách tự nhiên và khéo léo – nói đúng hơn là chúng được các nhân viên tại công ty này sử dụng hằng ngày để góp phần phục vụ tốt hơn cho quá trình ra quyết định."

Với những điều đã trình bày ở trên, học thuyết cuối cùng trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp riêng của Jeff đó là: "Một phần văn hóa công ty phụ thuộc vào con đường công ty đó lựa chọn – hay nói cách khác đó chính là những bài học mà bạn học hỏi được trên hành trình của mình."[1] 14 bí mật về sự lãnh đạo này là một vài trong số những bài học mà Jeff Bezos và công ty Amazon đã học được trên con đường mà họ đã chọn. Tôi hy vọng rằng độc giả sẽ cảm thấy những nguyên tắc này hữu ích cho bản thân trong một thế giới kinh doanh đầy thách thức, bùng nổ, phức tạp và cũng đầy hứa hẹn như ngày hôm nay. Tôi hy vọng bạn sẽ hài lòng với một vài thông số đo lường sự thành công mà Amazon đã sử dụng. Mong rằng bạn đã có khoảng thời gian lý thú với cuộc hành trình trong cuốn sách này.

"NẾU KHÔNG PHẢI LÀ NHỮNG KẺ CỨNG ĐẦU, CÁC ANH SẼ DỄ TỪ BỎ VIỆC THỬ NGHIỆM CÁI MỚI. VÀ NẾU KHÔNG PHẢI LÀ NHỮNG NGƯỜI LINH HOẠT, CÁC ANH SẼ CHẲNG THỂ TÌM RA GIẢI PHÁP CHO VẤN ĐỀ CỦA MÌNH DÙ CÓ CỐ GẮNG THẾ NÀO ĐI NỮA."

Jeff Bezos

Phụ lục A

DỊCH VỤ TỰ PHỤC VỤ CHUẨN BỊ CHO TƯƠNG LAI

Ghi chú của tác giả: Lần đầu tiên tôi viết những nội dung trong phần phụ lục này là lúc tôi đang làm việc tại Alvarez & Marsal. Tôi đưa nó vào cuốn sách vì nó đã phần nào tổng hợp lại nhiều bài học tôi có được từ những năm tháng làm việc tại Amazon. Ví dụ trong phần phụ lục này sẽ minh họa cho tầm quan trọng của việc phải nghĩ lớn trong quá trình xây dựng nền tảng bên bán thứ ba. Hiện tại có trên 2 tỷ người bán bên thứ ba đang sử dụng những công cụ mà chúng tôi tạo ra vào thời điểm đó, và doanh số bán hàng của họ chiếm 40% lượng đơn vị hàng hóa được vận chuyển tới khách hàng của Amazon.com.

* * *

Khi xem xét kỹ hơn về việc Google mua lại Frommer's và Zagat, chúng ta có thể thấy xu hướng phát triển kỳ vọng của khách hàng trong vòng tám năm tới.

Xu hướng đó là gì vậy? Các dịch vụ cung cấp theo chuỗi của Google đang giúp công ty này nhận thức rõ hơn về mọi lĩnh vực kinh doanh thông qua các vụ mua lại doanh nghiệp như trường hợp của Frommer's và Zagat, từ đó một điều lớn lao hơn đã xuất hiện: một trải nghiệm được tích hợp đầy đủ có tên "điểm cuối tới điểm cuối và quay trở lại" (end-to-end-and-back).

Một cái nhìn về dịch vụ khách hàng trong tương lai

Hãy hình dung điều này: Một vị khách du lịch vừa đến Rome và rất thèm một bữa ăn chuẩn Ý. Tìm kiếm trên điện thoại thông minh, cô ấy có một loạt lựa chọn sắp xếp theo thứ tự khoảng cách

tính từ khách sạn. Những đánh giá về từng nhà hàng, kể cả của một số người bạn và thậm chí là những vị khách cô mới gặp trước đó, đều được hiển thị trên màn hình. Cô ấy lựa chọn nhà hàng cho mình và phát hiện ra rằng bộ phim cô mới xem tuần trước cũng được trình chiếu ở gần đó. Như vậy, cô ấy đã có thể tìm được một nơi để ăn uống với ứng dụng bản đồ và nhìn lướt qua hình ảnh bên trong nhà hàng cũng như xung quanh khu vực đó nhờ sử dụng Chế độ xem phố (street view). Chức năng Google Offers của Google sẽ thông báo cho cô ấy biết món Ý ưa thích của cô ấy chính là món ăn đặc biệt của nhà hàng ngày hôm đó. Sau bữa ăn, cô ấy sẽ thanh toán hóa đơn thông qua ứng dụng ngân hàng và sẽ có nhiều ứng dụng truyền thông mạng xã hội khác nhau gửi lời mời cô ấy giới thiệu về nhà hàng đó tới những người khác.

Đúng như vậy đó, đây là một bức tranh quen thuộc vào thời đại ngày nay. Nhưng trong tình huống này, mỗi bước để thực hiện mục tiêu của vị khách du lịch này – đó là việc có một trải nghiệm thực sự đáng nhớ – đều hoàn toàn được tiến hành qua một chiếc điện thoại thông minh.

Hơn nữa, cô ấy có thể đưa ra lựa chọn liên quan một cách đơn giản, dễ dàng mà không tốn chút chi phí nào ngay tại một quốc gia khác. Và cô ấy hoàn toàn có thể tự lo liệu được cho bản thân cũng như làm điều mình muốn trong một khoảng thời gian và tại một địa điểm mà cô ấy cảm thấy phù hợp nhất.

Phép màu nào khiến một chiếc điện thoại thông minh làm được tất cả điều đó? Đó chính là hệ thống tự phục vụ có thể hiểu và phục vụ cô ấy một cách tốt nhất.

Công ty phục vụ nhanh chóng

Chào mừng bạn đến với dịch vụ của tương lai, nơi những công ty hàng đầu có sự khác biệt về tốc độ, quyền hạn, tính bảo mật và khả năng đáp ứng theo yêu cầu mà dịch vụ tự phục vụ của các công ty có thể cung cấp cho khách hàng. Những công ty "phục vụ nhanh chóng" cũng sẽ:

- Dự báo và thay đổi theo những yêu cầu của khách hàng với tốc độ nhanh chưa từng có;
- Tìm hiểu xem những tương tác nào của khách hàng là giá trị và đắt giá nhất;
- Có một cấu trúc cũng như văn hóa giúp hỗ trợ việc làm giảm hoặc xóa bỏ những quy trình tiêu tốn nhiều sức lao động thủ công;

- Hỗ trợ nhân viên chăm sóc khách hàng và khách hàng tìm kiếm tất cả những thông tin cần thiết khi họ muốn thực hiện một thao tác nào đó.

Tóm tắt

Tại đây, chúng ta đã khám phá tác động của dịch vụ tự phục vụ lên trải nghiệm mua sắm của khách hàng, tính hiệu quả trong hoạt động, sự đổi mới và tính nhanh nhạy của dịch vụ.

Chúng ta cũng đã kiểm chứng những nguyên tắc cơ bản trong việc thiết kế ra các dịch vụ lấy khách hàng làm trung tâm – những thiết kế đó ngày nay đang ảnh hưởng tới trải nghiệm khách hàng, tính hiệu quả trong hoạt động và góp phần tăng cường sự trung thành của khách hàng trong tương lai.

Bản phác thảo mười bước cần thiết để chuẩn bị cho dịch vụ khách hàng tự phục vụ trong tương lai gần sẽ được nhắc đến dưới đây, cùng với nghiên cứu trường hợp là cách thức Amazon.com tạo ra hệ thống dịch vụ tự phục vụ rất thành công cho những người bán bên thứ ba.

Tại sao sự tự phục vụ lại quan trọng hơn chúng ta nghĩ?

Dịch vụ tự phục vụ vận hành hiệu quả và giúp công ty không phải chịu lỗ ngay cả trong trường hợp không bán được hàng. Chỉ riêng chi phí vận hành ở mức thấp cũng đã kích thích các công ty phát triển một hệ thống tự phục vụ cho riêng mình. Và một khi các tính năng phát triển, các chức năng tự phục vụ cũng sẽ được cải thiện về mặt chất lượng, giúp làm giảm thời gian xoay vòng, đồng thời tăng cường sự hài lòng của khách hàng.

Khách hàng thường thích tự phục vụ hơn

Có thể điều mà mọi người không để ý nhất đó là mức độ hài lòng của khách hàng có được từ việc tự phục vụ. Thay vì có cảm giác nhân viên chăm sóc khách hàng lạnh nhạt và vô cảm, các khách hàng lại trở nên quen với sự kiểm soát lớn hơn. Kết quả khảo sát cho thấy:

- Hai trong số ba người được hỏi nói họ thích dịch vụ tự phục vụ hơn là nói chuyện với nhân viên chăm sóc khách hàng về những yêu cầu của mình.[1]
- 60% khách hàng được khảo sát bởi công ty Corporate Executive Board đã chọn sử dụng một trang web của công ty có dịch vụ tự phục vụ như một giải pháp để giải quyết một

vấn đề nào đó.[2] Một cuộc khảo sát tương tự được thực hiện bởi Forrester cũng đưa ra kết quả với con số lên tới 72%.[3]

Với việc có nhiều người trên thế giới đang sử dụng các thiết bị điện thoại di động ngày càng thông minh, khách hàng có nhiều quyền hơn đối với trải nghiệm sử dụng dịch vụ của mình. Nếu có công ty không đáp ứng theo kỳ vọng của khách hàng thì công ty đối thủ hoàn toàn có thể dễ dàng thay thế công ty trên làm điều đó.

Dịch vụ tự phục vụ có thể đánh giá khả năng tăng trưởng của một tổ chức

Việc lan tỏa các năng lực tự phục vụ cũng góp phần thúc đẩy những lợi ích lớn cho tổ chức, một vài trong số những năng lực này đã được áp dụng vào hệ thống nội bộ. Khi ủy quyền cho khách hàng, đại lý và các nhà bán buôn "tự phục vụ", các công ty không thể làm gì khác ngoài việc:

- Loại bỏ các hoạt động không tạo ra giá trị tăng thêm;
- Thiết kế cho việc "lan tỏa" năng lực và tích hợp các chức năng và hệ thống sẽ tự động hóa các quy trình "điểm cuối tới điểm cuối" (end-to-end);
- Làm cho mọi bộ phận trong toàn thể công ty nhận thức được rằng các khả năng đó phải được chuyển "từ trong ra ngoài" để phục vụ những người khác;
- Cắt giảm thời gian xoay vòng, giảm thiểu lỗi và tránh lãng phí các nguồn lực;
- Khuyến khích đổi mới theo những cách thực tế và có thể đo lường được.

"Tôi đang nhấn mạnh đặc điểm tự phục vụ của những nền tảng này bởi nó quan trọng vì một lý do mà tôi nghĩ không được rõ ràng cho lắm," Jeff Bezos viết trong lá thư gửi cổ đông vào năm 2011. "Kể cả những người gác cổng có thiện chí cũng có thể làm chậm quá trình đổi mới. Khi một nền tảng ở chế độ tự phục vụ, cả những ý tưởng không tưởng cũng có thể được thử nghiệm, bởi không có người gác cổng chuyên nghiệp nào ở đó để nói rằng: 'Điều đó không khả thi đâu!' Và hãy đoán xem – rất nhiều trong số những ý tưởng không tưởng đó đã thành hiện thực, và chính xã hội được hưởng lợi từ sự đa dạng đó."[4]

Tác dụng "phụ" mà các công ty có được từ việc sử dụng dịch vụ tự phục vụ là hoạt động hiệu quả hơn, đáp ứng nhanh hơn nhu cầu của khách hàng và dễ dàng đổi mới trong dài hạn hơn.

Tại sao phải thay đổi định nghĩa về dịch vụ tự phục vụ

Điều khách hàng tìm kiếm không phải là "dịch vụ". Họ đơn giản chỉ muốn thực hiện việc gì đó hoặc giải quyết vấn đề nào đó. (Có thể là theo dõi đường đi của một gói hàng, thay đổi lịch trình một chuyến bay, giải quyết một vấn đề,...) Và họ ngày càng muốn làm những điều đó một cách nhanh chóng và hiệu quả sao cho không phải gọi một cuộc điện thoại, gửi một e-mail hay lên kế hoạch cho một cuộc hẹn.

Những gì được coi là tự phục vụ?

Bây giờ, hãy tưởng tượng tới một tương tác phức tạp hơn. Một khách hàng đăng ký một khoản vay từ trang web của ngân hàng. Một khi cô ấy gửi đi bản đăng ký, nó sẽ xuất hiện trên bàn của một nhân viên ngân hàng và phải trải qua một vài sự kiểm duyệt, cả tự động và thủ công – tất cả đều sẽ tiêu tốn thời gian và chi phí. Vị khách hàng đó phải đợi một cuộc gọi để kiểm chứng thông tin và đánh giá các thông số của khoản vay. Sau đó, cô ấy sẽ phải tiếp tục chờ đợi khi bản đăng ký được kiểm tra một lần nữa, cùng với bản chữ ký được gửi tới gửi lui... Từ khi khách hàng có thể bắt đầu thực hiện quy trình trực tuyến, rất nhiều công ty đã định nghĩa nó là "dịch vụ tự phục vụ".

Dịch vụ tự phục vụ phải thông suốt

Nhưng nếu quá trình thực hiện khoản vay trên thực sự là "dịch vụ tự phục vụ", khách hàng có thể thực hiện từ khâu đăng ký tới việc nhận tiền trong khoảng thời gian như mong đợi mà không phải nói chuyện với bất kỳ ai. Quá trình đó sẽ hoàn toàn thông suốt từ điểm cuối tới điểm cuối.

Việc chia một dịch vụ tự phục vụ thành một hoặc hai bước hay tích hợp với toàn thể quy trình mà không suy nghĩ cẩn thận, cuối cùng cũng sẽ yêu cầu khách hàng phải có những can thiệp thủ công. Đó không phải là sự thông suốt, không phải là dịch vụ tự phục vụ, và điều này rất phổ biến:

- Hội đồng quản trị báo cáo có tới 57% cuộc gọi từ trong nước xuất phát từ những khách hàng lần đầu cố gắng giải quyết vấn đề của họ trên một trang web của công ty.[5]
- Theo một nghiên cứu gần đây của Customer Respect Group, dịch vụ tự phục vụ trực tuyến của phần lớn các nhà cung cấp bảo hiểm tự động – bao gồm cả State Farm, Travelers và Nationwide – thực sự là vô ích.[6]

- Forrester cũng chỉ ra rằng có tới 49% khách hàng không hài lòng với những trang web hỗ trợ và mục "Những câu hỏi thường gặp" được tìm thấy trên website của công ty.[7]

Dịch vụ tự phục vụ của bạn đang truyền tải điều gì?

Khách hàng muốn thực hiện các mục tiêu của họ như họ định nghĩa và mong đợi. Dịch vụ tự phục vụ cần thỏa mãn nhu cầu đó của khách hàng. Khi không làm được điều đó – khi sự thông suốt bị ngắt quãng – là lúc công ty phải tự hỏi liệu mình còn nắm được chính xác các mục tiêu của khách hàng hay không. Và, thông thường, mục tiêu của khách hàng là thứ dễ dàng nhất để có thể thương thuyết khi sử dụng dịch vụ tự phục vụ. Đặc biệt, các công ty thường thất bại theo hai cách sau:

- Thiếu hụt sự lãnh đạo đối với sự thay đổi. Mặc dù có rất nhiều dữ liệu trái ngược, nhưng lo ngại về việc dịch vụ tự phục vụ sẽ làm giảm lượng dịch vụ mà khách hàng nhận được thì vẫn còn đó. Chỉ duy nhất điều này có thể tạo ra những lực cản lớn. Và vì vậy, những lo lắng về sự mất kiểm soát hay khả năng tự điều chỉnh cũng có thể gây ra điều tương tự. Cần phải có một sự lãnh đạo thực sự để thúc đẩy các nhóm làm việc vượt qua được những nhận thức sai lầm và nỗi sợ hãi này, và đã có quá nhiều lần việc áp dụng dịch vụ tự phục vụ bị đình trệ vì thiếu sự dẫn dắt cần thiết.
- Không sẵn sàng đương đầu với những vấn đề tồn tại từ thời kỳ trước. Từ quan điểm về kỹ thuật và dữ liệu, việc áp dụng thành công dịch vụ tự phục vụ sẽ được tiến hành với không ít thách thức cần giải quyết. Và thách thức lớn nhất trong số đó chính là việc giải quyết các vấn đề tồn tại từ thời trước đang có xu hướng nảy sinh mạnh mẽ. Những quyết định cứng rắn giúp mọi chuyện tiến triển đi lên thường không dễ gì tìm thấy.

Mười thực hành tốt nhất cần thiết để chuẩn bị cho tương lai của dịch vụ tự phục vụ

Hiểu được mục tiêu của khách hàng là điều tối quan trọng nhưng để nhiều công ty hiểu được điều đó thì không hề đơn giản. Qua so sánh, điều này còn đơn giản hơn rất nhiều việc duy trì mục tiêu đó với rất nhiều quan niệm sai lầm, các chương trình hoạt động khác nhau, và những quyết định khó khăn đều liên quan đến việc áp dụng dịch vụ tự phục vụ. Chính điều này đã khiến phần lớn các công ty thất bại và khách hàng chính là những người phải chịu thiệt hại. Theo một nghiên cứu gần đây[8] của Forrester, trải

nghiệm đó của khách hàng có thể tác động sâu sắc tới kết quả hoạt động:

- Các tổ chức với chỉ số trải nghiệm khách hàng ở mức thấp nhất có doanh thu trung bình hằng năm là -46%, trong khi những tổ chức ở tầng trên về trải nghiệm khách hàng thường có mức doanh thu cao hơn tới 23%.
- Khi các công ty dịch chuyển từ mức chỉ số thấp lên mức chỉ số trung bình, họ thường tạo ra mức doanh thu gia tăng dựa trên sự trung thành của khách hàng từ 31 triệu đô-la đối với ngành bán lẻ cho tới 1,4 tỷ đô-la đối với ngành kinh doanh khách sạn.

Dịch vụ tự phục vụ – loại dịch vụ hoàn toàn là để đáp ứng nhu cầu của khách hàng – sẽ giúp trải nghiệm của khách hàng ngày càng mở rộng mạnh mẽ. Kích hoạt dịch vụ tự phục vụ "điểm cuối tới điểm cuối" không hề đơn giản nhưng khách hàng của bạn sẽ không đời nào chấp nhận một dịch vụ thấp hơn.

Sau cùng, nếu trong quá trình trải nghiệm, khách hàng nhận thấy sự thiếu hiểu biết của bạn về các mục tiêu của họ, có bất hợp lý không khi họ cho rằng bạn chẳng hiểu gì về khách hàng của mình?

Kinh nghiệm xây dựng một hệ thống tự phục vụ trong nhiều kiểu môi trường đã hé lộ 10 thực hành tốt nhất cần thiết để công ty của bạn có thể giúp khách hàng tự thực hiện các mục tiêu của mình. Một vài trong số đó mang tính chiến lược, trong khi số khác có tính kỹ thuật và vận hành.

1. Thiết kế mọi thứ từ quan điểm của khách hàng. Hãy để các khách hàng, đối tác và doanh nhân tham gia vào việc thiết kế các tính năng tự phục vụ. Hãy theo dõi khi họ cố gắng hoàn thành các hoạt động mà họ cho là quan trọng với mình. Hãy cố gắng để hiểu những yêu cầu và mục tiêu thực sự của họ, và tìm cách tăng cường khả năng đáp ứng chúng. Sau đó, hay thiết kế các dịch vụ và quy trình chuẩn hóa từ quan điểm của khách hàng, bất chấp việc các hệ thống được điều hành từ bên trong. Chỉ cho khách hàng tiếp cận những dịch vụ giúp họ đạt được các mục tiêu của mình (các tính năng và lựa chọn). Hãy loại bỏ những thứ không liên quan.

2. Cân nhắc các chính sách và sự cần thiết của những can thiệp thủ công. Hãy điều chỉnh các vấn đề liên quan đến dịch vụ trong một số trường hợp ngoại lệ. Điều này sẽ giúp một lượng lớn khách

hàng có thể đưa ra các quyết định trong thời gian thực và hoàn thành mục tiêu của họ trong khi bạn vẫn có thể xác định được những vấn đề hiện tại. Với những phân tích và thuật toán chính xác, hệ thống tự động hóa có thể đưa ra các quyết định có tính chất lặp lại song song với một quy trình ngoại lệ tách biệt cho một lượng nhỏ khách hàng yêu cầu sự can thiệp và kiểm tra của nhân viên phục vụ.

3. Yêu cầu tự động hóa toàn bộ quy trình. Khi toàn bộ quy trình – không chỉ các bước đơn lẻ – buộc phải được tự động hóa, nhận thức của bạn về hoạt động thực sự tạo ra giá trị tăng thêm sẽ được mở rộng hơn. Các quy trình không kết thúc bằng sự tự động hóa sẽ trở nên hiển nhiên và dễ dàng được điều chỉnh, điều này sẽ giúp ích rất nhiều cho việc giảm thiểu chi phí và tăng tốc độ thực hiện mỗi quy trình. Nó cũng sẽ giúp giảm thiểu các lỗi hệ thống từ gốc và nâng cao chất lượng hoạt động của công ty. Tự động hóa quá trình từ điểm cuối tới điểm cuối là một cơ chế bắt buộc tuyệt vời cho sự đổi mới.

4. Cung cấp một quy trình chuẩn hóa cho phản hồi của khách hàng theo thời gian thực. Hãy thiết kế một quy trình chuẩn hóa tự phục vụ để hỗ trợ tất cả các bước đăng ký, chuẩn bị, định dạng và hủy bỏ đăng ký ngay từ đầu. Sau đó, hãy thiết kế các dịch vụ cơ bản để hỗ trợ cho các quy trình chuẩn hóa đó nhằm kiểm soát mọi công đoạn. Bạn hãy cung cấp cho khách hàng khả năng theo dõi trực quan về vị trí công đoạn trong quy trình và họ còn bao xa nữa để đạt được mục đích của mình. Hãy cho phép họ tạm dừng ở bất kỳ công đoạn nào và khởi động lại từ điểm tạm dừng gần nhất.

5. Tạo ra một bộ số liệu cân bằng đối với trải nghiệm tự phục vụ của khách hàng. Hãy tạo ra số liệu để đo lường các khía cạnh về tài chính, hoạt động, chi phí và chất lượng của trải nghiệm đối với dịch vụ tự phục vụ của khách hàng. Hãy tách các thông số ra, sắp xếp chúng thành các quy trình nhỏ một cách chi tiết và phân quyền phụ trách cho những cá nhân cụ thể trong nội bộ. Sau đó, đánh giá lại các số liệu và khuyến khích các đồng nghiệp tranh luận với nhau để nâng cao chất lượng những mảng công việc yếu trong toàn bộ quy trình thông qua các buổi giao ban thường nhật.

6. Tạo ra và hỗ trợ chương trình giảm thiểu liên lạc một cách có hệ thống. Sử dụng các phương pháp như Six Sigma, tìm và xử lý những khu vực có vấn đề đang tạo ra nhiều liên lạc và chi phí phát sinh. Sau đó, hãy thiết kế sao cho các tương tác của khách hàng càng đơn giản, rõ ràng và dễ hiểu mà không cần có những văn bản hỗ trợ. Nói cách khác, hãy làm mọi trải nghiệm "đơn giản như việc

bạn mua hàng từ Amazon.com". Hãy áp dụng các quy trình liên quan đến "phản hồi của khách hàng" để khách hàng có thể đưa ra phản hồi trực tiếp của mình. Điều này sẽ giúp nhóm phản hồi ý kiến của khách hàng có thể định hướng các nỗ lực thay đổi và ưu tiên xuyên suốt toàn công ty. Việc có những sự hỗ trợ hệ thống thích đáng cho nhóm phản hồi này cũng rất quan trọng, vì họ chính là những người đang tập trung giải quyết các cảm xúc tiêu cực của khách hàng.

7. Mở khóa dữ liệu và các hệ thống thông qua Kiến trúc hướng dịch vụ (Service-Oriented Architectures – SOA) và Các dịch vụ Web. Các quy trình bên ngoài được điều hành bởi các hệ thống cũ đã tồn tại từ trước là một trong những thách thức lớn nhất đối với việc thiết lập dịch vụ tự phục vụ, nhưng vấn đề này hoàn toàn có thể giải quyết được. Hãy đầu tư vào việc đóng lại các hệ thống cũ kỹ này với cách tiếp cận SOA, sao cho các nhà phát triển có thể dễ dàng tiếp cận các dữ liệu cơ bản và logic nghiệp vụ. Cấu trúc SOA cũng sẽ giúp đơn giản hóa trải nghiệm của khách hàng bằng việc làm giảm hoặc ẩn đi những sự phức tạp cơ bản.

8. Đầu tư thiết kế giao diện người dùng để mọi tương tác của người dùng đều nổi bật. Luôn tìm mọi cách để đảm bảo trải nghiệm tốt nhất cho người dùng ở mọi tương tác, kể cả khi người dùng là người bán hàng, đối tác làm ăn và chính nhân viên của công ty. Điều này sẽ tăng số lượng người sử dụng dịch vụ tự phục vụ, từ đó giảm thiểu hơn nữa những hỗ trợ cần thiết từ tổ chức của bạn. Việc yêu cầu mức độ cao như vậy sẽ tạo ra những thói quen và văn hóa của "thiết kế xuất sắc". Steve Jobs đã từng yêu cầu các bộ phận bên trong chiếc máy tính cũng phải được thiết kế đơn giản và đẹp đẽ giống như vỏ máy vậy. Tại sao lại như vậy? Bởi vì điều đó đã tạo ra một văn hóa trong toàn công ty về thiết kế xuất sắc và chú trọng tới từng chi tiết.

9. Phân tích dữ liệu để phát hiện khách hàng mới. Hãy thu thập càng nhiều dữ liệu về tương tác với dịch vụ tự phục vụ của khách hàng càng tốt. Sử dụng những dữ liệu này để hiểu khách hàng tương tác với hệ thống theo cách nào. Sử dụng thông tin có được này để phản hồi với khách hàng và các nhóm làm việc nội bộ. Công khai minh bạch cho khách hàng thấy những dữ liệu này, bao gồm cả các thông tin tiêu chuẩn, và thiết lập một tiêu chuẩn cao cho chất lượng công việc cũng như độ tin cậy của nền tảng dịch vụ tự phục vụ. Thường xuyên đo lường và kiểm tra chất lượng các dịch vụ "đã đưa vào hoạt động" của bạn. Không ngừng tập trung vào việc nâng cao mức tiêu chuẩn bằng cách đo lường và báo cáo lại đối với những trải nghiệm tồi tệ nhất, chứ không phải là tốt

nhất, của khách hàng.

10. Phát triển giải pháp tích hợp và nhanh chóng. Hãy phá bỏ tư duy về một dự án lớn với thời gian xoay vòng vốn dài bằng cách đầu tư vào các phương pháp phát triển nhanh chóng. Hãy tạo ra một nhóm dự án tích hợp giữa việc kinh doanh, công nghệ và vận hành. Đảm bảo rằng những nhóm này thực sự có các khả năng tích hợp và phá bỏ những rào cản truyền thống cũng như các luật lệ về sự cam kết. Hãy thách thức chính tổ chức mang lại lợi ích đáng kể trong những phân đoạn với thời gian mỗi phân đoạn không quá ba tháng. Hãy cố gắng giải quyết các nhóm vấn đề khó từ sớm và tìm cách nhanh chóng tiến vào thị trường. Một sự thiên lệch trong hành động sẽ giúp bạn "nhìn vào mọi ngóc ngách" và phát hiện ra những vấn đề mà chưa ai từng gặp trước đó, điều này cũng sẽ góp phần vào sự đổi mới.

NGHIÊN CỨU TÌNH HUỐNG – AMAZON.COM: HỒ SƠ VỀ CẤU TRÚC DỊCH VỤ TỰ PHỤC VỤ CHO NGƯỜI BÁN BÊN THỨ BA

Vấn đề đặt ra

Đầu năm 2002, Amazon.com muốn mở rộng thị trường trực tuyến tới hàng nghìn người bán hàng bên thứ ba. Dịch vụ tự phục vụ mới có tên "Bán hàng trên Amazon" (Selling on Amazon) phải đáp ứng được một mục tiêu thiết kế khắt khe:

Một người bán mới phải có khả năng đăng ký, lên danh sách và bán sản phẩm kể cả lúc nửa đêm, mà không có ai tại Amazon biết hoặc giúp đỡ.

Nói cách khác, mỗi bước – từ lúc bắt đầu cho tới khi kết thúc việc bán hàng – phải tự phục vụ 100%.

Đây là một chương trình lớn ảnh hưởng tới các hệ thống rộng lớn tại Amazon, bao gồm hệ thống website, quản lý vật tư, thanh toán, dịch vụ khách hàng, chống gian lận và đặt hàng. Riêng công việc đăng ký tài khoản thôi đã yêu cầu sự tự động hóa và tích hợp của khoảng 40 hệ thống phụ trợ khác nhau. Và cần nhớ thêm rằng, mỗi người bán mới của Amazon.com lại có khả năng công nghệ khác nhau.

Giải pháp

Nhóm làm việc tại Amazon đã quyết định xây dựng những con đường và công cụ khác nhau cho một nhóm các kiểu người bán khi đăng ký bán hàng trên Amazon.com.

Điều này đòi hỏi một nhóm yêu cầu phức tạp, cũng như sự am hiểu sâu sắc về cả trải nghiệm khách hàng và trải nghiệm người bán hàng, với một mức độ tham vọng vừa phải.

Bằng việc thiết kế dịch vụ tự phục vụ ngay từ đầu, nhóm làm việc đã tạo ra những quy trình tự động rõ ràng và dễ hiểu – vượt xa những gì mà một quy trình chỉ dành cho nội bộ từng yêu cầu. Các tính năng dịch vụ tự phục vụ chính được xây dựng bao gồm:

- Về việc đăng ký: một quy trình chuẩn hóa đầy đủ cho phép người bán có thể đăng ký và bắt đầu lên danh sách, bán hàng và được chi trả bởi Amazon.
- Về giấy tờ tài liệu: một gói các chỉ dẫn chi tiết, đầy đủ về giấy tờ và giao diện lập trình ứng dụng (application programming interface – API), bao gồm cả tài liệu tham khảo.
- Kiểm tra môi trường và sự xác nhận: những trường hợp kiểm tra được lưu lại trong hồ sơ, phản hồi và tiến hành nhiều khai thác thử nghiệm cùng công cụ để hỗ trợ hoạt động của người bán trên hệ thống trước khi họ bắt đầu bán hàng cho các khách hàng thực sự.
- Những giải pháp tích hợp khác nhau: kiểm định theo định hướng kiểm thử các giao diện lập trình ứng dụng (API), đăng tải tập tin hoặc các công cụ "giao diện đồ họa người dùng 1x1" (GUI) mà người bán có thể sử dụng hoặc tự động hóa nó.
- Quản lý phản hồi và tài khoản: thiết lập cổng thông tin "Trung tâm Người bán" trong đó người bán có thể quản lý mối quan hệ của mình với Amazon, bao gồm cả những cài đặt quan trọng, các báo cáo và thông báo.
- Dữ liệu thời gian thực mở rộng: cung cấp các đơn đặt hàng, phản hồi của khách hàng, và những thông tin về hoạt động khác để giúp người bán có thể làm tốt công việc của mình cũng như kiếm được nhiều tiền hơn.

Các kết quả đạt được

Trong vòng 18 tháng, Amazon.com đã chuyển từ việc không có người bán nào đến có hàng chục nghìn người bán bên thứ ba ở hơn 20 danh mục hàng hóa khác nhau.

"Đó là vào các năm 2002, 2003 và 2004, khi tôi có cơ hội đóng vai trò quan trọng trong việc khởi động và mở rộng lĩnh vực kinh doanh này," John Rossman nói, người hiện đang là Giám đốc Điều hành tại công ty Alvarez & Marsal và từng là Giám đốc phụ trách

mảng kết nối người bán bên thứ ba tại Amazon.com. "Ngày nay, nó chiếm tới 40% toàn bộ lượng hàng hóa bán ra của Amazon.com." Trong vòng năm năm, tỷ lệ đó được kỳ vọng sẽ tăng lên thành 55%.[9]

Những bài học rút ra

Dịch vụ tự phục vụ không còn là một thứ "có-thì-tốt". Khách hàng ngày nay không chỉ đơn giản chấp nhận dịch vụ tự phục vụ như trước kia, mà họ thực sự chờ đợi điều đó. Khi sự tiếp cận các thiết bị di động tân tiến, am hiểu về web tăng lên, nhu cầu kiểm soát kiểu tương tác mà khách hàng chọn và thời gian họ cần để đạt được mục tiêu sẽ tiếp tục phát triển.

Dịch vụ tự phục vụ phải kết nối "từ điểm cuối tới điểm cuối". Tuy nhiên, thứ mà nhiều công ty tự nhận là dịch vụ tự phục vụ sẽ không thể đủ để đáp ứng kỳ vọng ngày càng tăng lên và thay đổi của khách hàng.

Thay vì tiếp cận từng phần, phân tán khả năng tự phục vụ trên một hoặc hai lĩnh vực của quá trình, những công ty "phục vụ linh hoạt" đã tích hợp các quy trình tự phục vụ từ điểm cuối tới điểm cuối. Họ sẽ giúp khách hàng không chỉ bắt đầu một quy trình mà còn có thể đạt được mục tiêu cuối cùng mà không phải "nói chuyện" với bất kỳ ai.

Mười thực hành tốt nhất cần thiết để chuẩn bị cho tương lai của dịch vụ tự phục vụ

Với kinh nghiệm trong việc tạo ra các cấu trúc dịch vụ tự phục vụ tại rất nhiều môi trường khác nhau, chúng tôi đã xác định 10 hành động thực tiễn tốt nhất – cả về mặt chiến lược và kỹ thuật – cần thiết để lãnh đạo một tổ chức cung cấp dịch vụ linh hoạt:

1. Thiết kế mọi thứ từ quan điểm của khách hàng.

2. Cân nhắc lại các chính sách và sự cần thiết của những can thiệp thủ công.

3. Yêu cầu toàn bộ quy trình được tự động hóa.

4. Cung cấp một quy trình chuẩn hóa cho phản hồi của khách hàng theo thời gian thực.

5. Tạo ra một bộ số liệu cân bằng đối với trải nghiệm tự phục vụ của khách hàng.

6. Tạo ra và hỗ trợ chương trình giảm thiểu liên lạc một cách có hệ thống.

7. Mở khóa dữ liệu và các hệ thống thông qua Kiến trúc hướng dịch vụ (Service-Oriented Architectures – SOA) và Các dịch vụ web.

8. Đầu tư thiết kế giao diện người dùng để mọi tương tác của người dùng đều nổi bật.

9. Phân tích dữ liệu để phát hiện khách hàng mới.

10. Phát triển giải pháp tích hợp và nhanh chóng.

Kết luận

Kích hoạt những tính năng cần thiết giúp ích cho dịch vụ tự phục vụ từ điểm cuối tới điểm cuối không hề đơn giản. Nó yêu cầu sự thay đổi ở cấp độ mà rất nhiều công ty chưa từng nghĩ tới.

Trong khi đó, các công ty thay đổi đã và đang gặt hái được thành công từ việc doanh thu tăng lên, chi phí phục vụ khách hàng giảm và có thêm nhiều thị phần hơn. Cũng theo đó, các công ty này đã hoạt động hiệu quả hơn, có định hướng về hiệu quả hoạt động hơn và tập trung vào khách hàng nhiều hơn.

Khi kỳ vọng của khách hàng tiếp tục tăng lên, dịch vụ tự phục vụ không còn chỉ là một thứ gì đó "có-thì-tốt". Hơn thế nữa, khả năng cung cấp dịch vụ tự phục vụ điểm cuối tới điểm cuối sẽ ngày càng tăng lên trong việc ai là người giữ chân được nhiều khách hàng hơn, ai là người đang đi đầu trong đổi mới và ai là người thúc đẩy tăng trưởng.

Phụ lục B

NHỮNG NĂNG LỰC QUAN TRỌNG ĐỂ XÂY DỰNG VÀ VẬN HÀNH TỐT MỘT CÔNG TY NỀN TẢNG

Sự phát triển của thị trường "năng lực như một doanh nghiệp" đang nhanh chóng đẩy mạnh tỷ lệ đổi mới trong công việc kinh doanh. Cho dù đó là "điện toán đám mây như một dịch vụ" hay các khả năng thiên về quy trình hơn như "giao hàng như một dịch vụ" hoặc "quản lý nội dung như một dịch vụ", các nhà lãnh đạo đang thúc đẩy sự thay đổi cũng như cạnh tranh với tốc độ nhanh hơn, giá cả rẻ hơn và mức rủi ro thấp hơn thông qua việc tận dụng "các nền tảng".

Như tôi đã mô tả chi tiết qua các chương của cuốn sách này, Amazon.com và Jeff Bezos đã rất nổi tiếng trong việc thúc đẩy chiến lược và tiến hành một "nền tảng". Thêm vào đó, chúng tôi đã phát triển những chiến lược và năng lực nền tảng này trong quãng thời gian tôi điều hành công việc kinh doanh bán hàng của bên thứ ba và sau đó là công việc kinh doanh dịch vụ của cả doanh nghiệp – nơi mà chúng tôi quản lý các cơ sở hạ tầng thương mại điện tử của các nhà bán lẻ lớn khác (như Target.com, Toys"R"Us.com, Mark & Spencer).

Tuy nhiên, thực chất Amazon.com là sự pha trộn của một vài nền tảng khác nhau. Là một "doanh nghiệp nền tảng trong lĩnh vực bán lẻ", Amazon.com cho phép khoảng 2 triệu người bán bên thứ ba được tận dụng cơ sở hạ tầng khách hàng của Amazon làm đòn bẩy để bán sản phẩm, đồng thời cho phép chính nhà bán lẻ này bán và giao hàng. Công ty cũng có nền tảng "dịch vụ dành cho

người bán" cung cấp những tính năng toàn diện và cấu thành các chức năng thương mại điện tử mà khách hàng sử dụng để xây dựng và vận hành công việc kinh doanh thương mại điện tử của họ. Những chức năng có thể đưa ra làm ví dụ bao gồm "thanh toán trên Amazon", "dịch vụ hậu cần được Amazon thực hiện", và "các giao dịch thanh toán trên Amazon". Có một hoạt động kinh doanh cơ sở hạ tầng điện toán đám mây tại Amazon được biết đến dưới cái tên Amazon Web Services (AWS), đây là một cơ sở hạ tầng về công nghệ đi đầu trên thị trường về những năng lực trong lĩnh vực điện toán đám mây. Một số ví dụ về năng lực AWS của công ty bao gồm "thực hiện thuật toán", "lưu trữ", và những dịch vụ phức tạp được quản lý như "cơ sở hạ tầng dữ liệu lớn" được biết đến như Elastic Map Reduce và Redshift. Những cơ sở hạ tầng này cho phép một công ty có thể nhanh chóng cung cấp cơ sở hạ tầng nằm ngoài năng lực kỹ thuật mà họ có thể có.

Tuy nhiên, việc tạo ra một nền tảng có tính toàn diện hơn nhiều so với việc chỉ đơn giản thêm một công nghệ hoặc điều chỉnh hoạt động. Nó sẽ chuyển đổi mô hình bán hàng của các kênh hàng hóa bạn đang sử dụng; đồng thời điều chỉnh quá trình quản lý dự án của bạn và thay đổi cả bản chất cốt lõi nhất của các mối quan hệ cũng như doanh thu bạn có được từ công việc kinh doanh. Để làm được điều này, bạn cần phải có sự kiên nhẫn và chiến lược dài hạn. Nó sẽ thay đổi tất cả mọi thứ đấy.

Để hiểu rõ được động lực thúc đẩy nền tảng này, điều quan trọng là bạn phải xác định được sự khác biệt cơ bản và những năng lực quan trọng mà nó đem lại. Ngày nay, trong một thế giới mà thuật ngữ marketing bị sử dụng một cách bừa bãi thái quá thì dường như ai cũng đang gọi tên công việc kinh doanh của mình là một "nền tảng". Nhưng điểm nào tạo nên sự khác biệt quan trọng giữa một công ty nền tảng với một công ty công nghệ và dịch vụ dữ liệu thông thường?

Những nội dung được phác thảo thành một khung ở trang bên sẽ được dùng để trả lời câu hỏi trên. Tuy nhiên, tôi e rằng rất khó để một công ty có thể đáp ứng được 100% các tiêu chí dưới đây. Thực chất, chẳng có tác dụng gì khi một công ty đáp ứng toàn bộ những tiêu chí đó cả. Hơn nữa, "là một công ty nền tảng" chưa chắc đã là chiến lược đúng đắn đối với công ty của bạn. Khung nội dung phác thảo này sẽ giúp bạn đánh giá trường hợp và làm thế nào để vừa có thể chuyển đổi thành công ty nền tảng vừa có thể làm việc với công ty nền tảng.

Sự phân chia những năng lực này được thể hiện trong Hình C-1:

SỰ PHÂN CHIA CÁC NĂNG LỰC NỀN TẢNG
Mô hình kinh doanh
Các thuộc tính của mô hình kinh doanh tạo ra sự khác biệt của doanh nghiệp nền tảng.
Vận hành
Các thuộc tính của vận hành công ty tạo ra sự khác biệt của doanh nghiệp nền tảng.
Hệ sinh thái
Các thuộc tính của hệ sinh thái tác động mạnh mẽ hoặc tạo ra sự khác biệt của doanh nghiệp nền tảng.
Những năng lực quan trọng
Những năng lực hoặc chức năng quan trọng phục vụ khách hàng cuối cùng hoặc các đối tác trong hệ sinh thái.
ALVAREZ & MARSAL | 4

Hình C-1. Sự phân chia các năng lực nền tảng

Những thay đổi đối với mô hình kinh doanh

Rất nhiều doanh nghiệp khác nhau đang tìm cách để tái cơ cấu sử dụng một mô hình nền tảng. Việc thành lập doanh nghiệp nền tảng yêu cầu phải có các cấu trúc chi phí và mô hình doanh thu mới, đồng thời đòi hỏi sự kiên nhẫn và một quan điểm mới mẻ. Những thuộc tính sau đây sẽ phân biệt một doanh nghiệp nền tảng với một mô hình kinh doanh công nghệ truyền thống.

Chi phí cố định. Một doanh nghiệp nền tảng có đặc trưng là có chi phí cố định lớn, với rất ít chi phí phát sinh mỗi khi có thêm người dùng mới sử dụng nền tảng. Vì việc xây dựng nền tảng kinh doanh đó đòi hỏi một lượng vốn lớn cùng quá trình nghiên cứu và phát triển, công việc kinh doanh sau đó sẽ hoạt động dựa trên "hiệu ứng mạng" (network effect). Sự phổ biến và hiệu quả của một nền tảng sẽ tăng lên nhanh chóng tương ứng với số lượng người sử dụng mà nó đang hỗ trợ. Như Facebook chẳng hạn, càng có nhiều người sử dụng ứng dụng này thì trải nghiệm càng tốt và mạng lưới càng phát triển lớn mạnh – nó giống như một hệ thống tự vận hành vĩnh cửu. Một khi nền tảng đó được thiết lập, các chi phí sẽ đạt cận biên. Nói cách khác, bạn sẽ phải trả trước phần lớn các khoản đầu tư.

Tùy vào từng loại hình kinh doanh khác nhau, những chi phí cố định ban đầu này có thể được đầu tư vào cơ sở hạ tầng sản xuất (TSMC, Samsung, Intel), hệ thống phân phối sản phẩm và hàng hóa chuyển phát nhanh (FedEx, UPS), hệ thống viễn thông (ATT, Verizon, Cox), nội dung (Netflix, Hulu), và chắc chắn là cả cơ sở hạ tầng công nghệ (Amazon, Amazon Web Services). Trong danh sách này, chỉ có Amazon là có thể tự tổ chức như một công ty nền tảng.

Các chi phí cận biên. Các chi phí cận biên cho mỗi khách hàng thực sự tồn tại, những chi phí cận biên trên mỗi khách hàng này sẽ giảm xuống qua thời gian khi ngày càng có nhiều khách hàng đăng ký sử dụng cũng như quy mô của nền tảng được mở rộng. Công việc này được tiến hành không chỉ bởi việc thu mua theo quy mô và quản lý tốt các nhà cung cấp, mà còn thông qua việc kết hợp các yếu tố hàng hóa ngày càng gia tăng vào cơ sở hạ tầng và xây dựng giao thức Internet (IP) tại các tầng lớp quản lý nền tảng độc quyền. Việc liên tục giảm IP của các yếu tố bên thứ ba và xây dựng những khả năng này thành khả năng nền tảng của bạn là một phương pháp cổ điển trong việc thúc đẩy hàng hóa hóa (commoditization) và giảm sự phụ thuộc vào các bên đối tác khác.

Ví dụ, Amazon Web Services giảm các chi phí cận biên của cơ sở hạ tầng công nghệ bổ sung bằng việc tiếp tục sử dụng cơ sở hạ tầng hàng hóa hóa có khả năng mở rộng cao và xây dựng kết cấu điện toán đám mây để điều hành cơ sở hạ tầng đó. Trong trường hợp của Microsoft, các chi phí cận biên bao gồm việc phát triển phần mềm mới hoặc sản xuất những chiếc vỏ hộp đựng đĩa CD bằng nhựa.

Nền tảng ẩn. Khách hàng cuối cùng trong chuỗi giá trị thường không nhận thức hết được nền tảng ẩn được sử dụng. Một cách để nhận biết một doanh nghiệp nền tảng đó là các khách hàng cuối cùng không để ý đến nhà cung cấp nền tảng ẩn. Điều này tạo ra một thách thức về marketing có thể được minh họa rõ nét nhất bởi chiến dịch "Intel Inside" hoặc sự thật rằng Netflix sử dụng Amazon Web Services như một nền tảng – đây là một thực tế mà khá ít khách hàng nhận ra. Marketing trực tiếp, bán hàng truyền thống có thể không cần thiết như marketing truyền thống và các kênh bán hàng. Việc làm cho các tương tác với nền tảng "tự phục vụ" càng thuận lợi thì quy mô của công việc kinh doanh càng linh hoạt và có khả năng mở rộng.

Mô hình doanh thu. Đối với một doanh nghiệp nền tảng, doanh thu được tập hợp từ những khoản thu nhỏ liên tục, thay vì những khoản thu lớn theo từng quý từ việc bán được lượng hàng hóa lớn thường tạo ra tới 90% doanh thu của một công ty. Doanh thu thường có xu hướng định kỳ và dựa trên thuê bao (subscription-based) hơn là cấp phép "dùng một lần" hoặc doanh thu từ dịch vụ thường thấy ở các công ty phần mềm hoặc dịch vụ truyền thống. Chính bởi hiệu ứng mạng đề cập đến ở trên, "sự hài lòng của khách hàng" tại các công ty nền tảng quan trọng hơn tại các công ty truyền thống.

Doanh nghiệp nền tảng cũng phải điều chỉnh theo tính chất hay thay đổi của khách hàng. Sự đơn giản trong việc cung ứng các dịch vụ nền tảng làm giảm những khó khăn khi truy cập và sử dụng, đồng thời dẫn đến việc sử dụng thường xuyên hoặc theo mùa. Một doanh nghiệp nền tảng thành công sẽ nhận ra tỷ lệ phần trăm doanh thu sẽ thay đổi lớn khi những người dùng thông thường bắt đầu sử dụng dịch vụ và buộc công ty phải thay đổi sự tập trung về mặt marketing và hoạt động để hỗ trợ kiểu khách hàng mới này.

Cuối cùng, các công ty nền tảng có thể sẽ phải điều chỉnh theo hướng giảm lợi nhuận biên và tăng mức độ đa dạng của công việc kinh doanh, cũng như tính toán lợi nhuận thu về từ các khoản vốn đầu tư dài hạn hơn cách nhìn nhận thông thường.

Chiến lược dài hạn. Các doanh nghiệp nền tảng thường cần được nhìn nhận với tầm nhìn dài hạn, theo từng giai đoạn cụ thể liên quan đến việc đầu tư vốn và phát triển sản phẩm. Việc cung cấp các dịch vụ có tiềm năng mở rộng và đáng tin cậy theo thời gian sẽ cần phải được lên kế hoạch và thiết kế cẩn thận với sự kiểm soát chặt chẽ lâu dài qua từng giai đoạn. Nền tảng đó phải có khả năng vận hành một cách hiệu quả về mặt kinh tế ở cả quy mô nhỏ và lớn.

Việc xây dựng được một nền tảng tốt cũng yêu cầu khoản đầu tư lớn. Một khi hoàn thành việc đầu tư, bạn phải chờ đến lúc hiệu ứng bánh đà phát huy tác dụng. Doanh nghiệp nền tảng sẽ không có được doanh thu nhanh chóng. Nó yêu cầu một chiến lược dài hạn.

Những thay đổi về hoạt động

Việc thiết lập một doanh nghiệp nền tảng yêu cầu những đặc tính về hoạt động hoặc những quy trình cốt lõi khác hơn so với một mô hình kinh doanh truyền thống. Khi tiến hành cung cấp một dịch vụ nền tảng, điều quan trọng nhất là phải có sự kết nối chặt chẽ với khách hàng và các thông số đánh giá nội bộ trong khi vẫn phải đảm bảo quá trình hoạt động trơn tru, năng suất làm việc và mức độ sẵn có của hàng hóa ở mức cao.

Những thỏa thuận về mức độ dịch vụ (Service Level Agreements – SLA). Các mức độ dịch vụ được xác định và phân chia rõ ràng, kiểm soát về an ninh và quyền riêng tư, cùng với các dữ liệu hoạt động thời gian thực quan trọng sẵn có là những yếu tố cực kỳ cần thiết để mọi người có sự tin tưởng và cùng hoạt động trên một

nền tảng chung. Nếu các bên thứ ba không thể điều hành hoặc có sự kiểm soát về hoạt động trong môi trường nền tảng, thì việc "đặt cược cả công ty của mình" để làm ăn sẽ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Các nền tảng tốt nhất cung cấp những mức độ dịch vụ và sự kiểm soát hoạt động vượt xa những gì một công ty thông thường có thể xây dựng và cung cấp cho chính nó. Đây chính là đề xuất giá trị cốt lõi trong việc sử dụng nền tảng.

Việc duy trì hoạt động kinh doanh thông suốt. Các doanh nghiệp nền tảng phải đặt mục tiêu 100% các mặt hàng đều phải sẵn có trong kho khi được đặt mua. Điều này đồng nghĩa với việc lên kế hoạch cho một dịch vụ cung cấp thất bại bằng cách ngay lập tức hướng khách hàng tới các dịch vụ thay thế khác. Lý tưởng nhất là không để khách hàng biết họ đang sử dụng những dịch vụ gì và chúng được đặt ở đâu. Việc duy trì hoạt động kinh doanh thông suốt liên quan đến sự dư thừa và bền vững của toàn bộ hệ thống mạng lưới dịch vụ. Điều này thực sự rất quan trọng. Hãy nghĩ tới những phản ứng tiêu cực khi mạng xã hội Facebook bất chợt bị sập và lượng doanh thu mất đi khi trang web Amazom.com không thể truy cập trong vòng vài giờ đồng hồ.

Hiệu suất công việc và sự sẵn có của hàng hóa ở mức cao. Những nền tảng có các đặc tính về hiệu suất công việc cũng như tính sẵn có của hàng hóa mà những công việc kinh doanh khác không thể có (ở cùng mức chi phí). Tuy nhiên, để cạnh tranh tốt với những doanh nghiệp thông thường, những doanh nghiệp kinh doanh nền tảng thành công phải hoạt động hiệu quả và liên tục không ngừng nghỉ. Các tính năng mới và việc bảo trì hệ thống phải được tiến hành mà không gây ra bất kỳ tác động tiêu cực nào tới khách hàng để đảm bảo duy trì hoạt động kinh doanh thông suốt. Hiệu suất công việc cao chính là yếu tố cốt lõi để giữ chân khách hàng, những người thường rất phân vân khi có một doanh nghiệp kinh doanh nền tảng khác cạnh tranh trên thị trường. Đó cũng chính là điểm cốt lõi trong đề xuất giá trị của bất kỳ nền tảng nào và nó cũng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho chính nền tảng đó. Tiêu chuẩn vàng của các nền tảng dịch vụ web, ví dụ như AWS của Amazon, đó là vừa đạt hiệu quả cao trong công việc vừa duy trì sự sẵn có của hàng hóa ở mức cao. Đây là điều mà các công ty thông thường không thể làm được ngay từ đầu.

Việc sử dụng tốt các công cụ là năng lực cốt lõi. Điều tối quan trọng đó là nền tảng, đồng thời các tổ chức phải xây dựng, điều hành công việc kinh doanh của mình với khả năng giám sát, đưa ra các thông số, phân tích và tự giám sát đẳng cấp thế giới. Những khả năng và thông số dữ liệu này phải được truyền tải một cách

thích đáng đến các đối tác và khách hàng. Nói tóm lại, bạn cần phải đo lường và kiểm soát mọi thứ để có thể đánh giá và nâng cao hiệu suất công việc. Nếu các công cụ không được sử dụng một cách phù hợp thì nền tảng của bạn cũng chỉ giống như "đang bay dò dẫm trên không trung" mà thôi.

Phân tích dịch vụ. Sự minh bạch là quan trọng nhất. Các khách hàng sử dụng nền tảng phải có cùng mức độ cảm nhận với hiệu suất công việc, sự quản lý các trường hợp ngoại lệ, và hành vi của các khách hàng cuối trùng khớp với dự tính của nhà cung cấp dịch vụ. Một số khía cạnh thuộc nền tảng phải kín như "một chiếc hộp đen", nhưng các khách hàng sử dụng nền tảng cần liên tục đưa ra ý kiến phản hồi cũng như đánh giá phân tích giao diện nền tảng để góp phần nâng cao chất lượng nền tảng mà họ đang sử dụng. May mắn thay, bản chất của doanh nghiệp nền tảng cho phép sự giám sát toàn diện – tất nhiên là trong trường hợp có các công cụ cần thiết hỗ trợ.

Nhiều người dùng. Một nền tảng nhiều người dùng có thể thêm lượng khách hàng, thương hiệu hoặc "đối tác trong hệ sinh thái" lớn mà không phải điều chỉnh, tách biệt cơ sở hạ tầng hoặc tạo ra "phiên bản" mới. Một nền tảng hỗ trợ cho tính năng nhiều người dùng thông qua việc cung cấp các tính năng tùy chỉnh, những quy định trong kinh doanh và các chức năng khác mà không phải thay đổi nền tảng từ bên trong. Điều này thường yêu cầu nền tảng phải có khả năng "kết hợp" những nhóm khách hàng lại với nhau trong khi vẫn có thể phân chia các dữ liệu quan trọng hoặc chức năng đặc thù. Kết quả là, việc chia sẻ cơ sở hạ tầng như thế này yêu cầu phải có sự quản lý dữ liệu phù hợp hoặc những chính sách chung để có thể giảm thiểu mâu thuẫn, đổ vỡ trên cùng một cơ sở hạ tầng.

Nền tảng toàn cầu. Một yếu tố xác định doanh nghiệp nền tảng đó là việc mọi người có thể điều hành và sử dụng cơ sở mã hóa chung, tạo ra một giao diện hoàn toàn thống nhất. Từ đó dẫn đến mô hình "một ví dụ điển hình" so với mô hình có nhiều ví dụ điển hình cùng vận hành song song với nhau. Việc cung cấp công nghệ có khả năng mở rộng này rất dễ tiến hành, nâng cấp hay triển khai; một điều quan trọng khác nữa đó là nó chỉ yêu cầu các giải pháp xử lý "lỗi ở đâu thì sửa ở đó" (one bug, one fix). Kết quả là ta sẽ có một cỗ máy hoạt động trơn tru cung cấp những giao diện và trải nghiệm khách hàng thông suốt – đây chính là những khía cạnh quan trọng của quá trình duy trì hoạt động kinh doanh thông suốt. Ví dụ như AWS của Amazon có thể bỏ hoàn toàn một trung tâm dữ liệu mà khách hàng không biết. Thực tế,

Amazon.com thường xuyên kiểm tra nguyên lý này bằng cách cố tình đóng một số trung tâm dữ liệu.

Không cần hỗ trợ. Việc thêm đối tác hoặc khách hàng không làm phát sinh thêm chi phí của một công ty nền tảng do đặc tính tự phục vụ của loại công ty này. Nói cách khác, một thực thể từ bên ngoài nếu muốn sử dụng các tính năng của công ty bạn thì hoàn toàn có thể đăng ký và sử dụng chúng mà không cần có sự hỗ trợ nào cả (xem thêm Phụ lục A, "Dịch vụ tự phục vụ chuẩn bị cho tương lai").

"Hãy trở thành khách hàng của chính mình." Các nhà phát triển phải sử dụng giao diện lập trình ứng dụng (API) trong nội bộ để tiếp cận các dịch vụ và tính năng như chính những nhà phát triển bên ngoài phải làm. Điều này từ trước đến nay đều rất có ích trong việc nâng cao hiệu quả của các tính năng. Việc sử dụng chính nền tảng của mình giúp bạn có được phản hồi chi tiết từ bên trong và thúc đẩy các tính năng phát triển hơn nữa. Câu chuyện Amazon.com dịch chuyển sang hoạt động kinh doanh cung cấp dịch vụ mạng (cho phép lưu trữ hàng hóa, thanh toán và cung cấp cơ sở hạ tầng băng thông cho các công ty khác mà mọi người biết đến là điện toán đám mây), ban đầu bắt nguồn từ việc đáp ứng nhu cầu công nghệ của công ty.

Những tính năng như dịch vụ cốt lõi. Các công ty kinh doanh nền tảng cần phải tiếp cận việc quản lý sản phẩm theo một cách khác so với những công ty sản xuất sản phẩm thông thường. Các công ty này cần phải xác định rõ những tính năng tạo giá trị gia tăng cốt lõi mà họ đang nắm giữ hoặc có thể phát triển lên và đưa ra quyết định về phương thức nhằm đẩy mạnh những tính năng đó trở thành các dịch vụ toàn diện, hoàn thiện. Việc suy nghĩ rộng ra về những dịch vụ tiềm năng là điều hết sức quan trọng.

Những đặc tính của hệ sinh thái nền tảng

Công ty nền tảng không chỉ cho phép mà còn giúp đỡ các công ty khác sử dụng nền tảng của công ty mình. Trường hợp lý tưởng là khi một nền tảng mạnh có thể thu hút các bên thứ ba tham gia, từ đó phát triển và xây dựng những tính năng mới của riêng mình. Ví dụ, Amazon Web Services, Fulfillment by Amazon và Kindle Direct Publishing đang tạo ra những nền tảng dịch vụ tự phục vụ rất mạnh mẽ cho phép một lượng lớn người dùng có thể thử nghiệm và hoàn thành những thao tác mà trước đó không thể thực hiện được. Trong lá thư gửi cổ đông năm 2011, Jeff Bezos đã giải thích về cách mà "những nền tảng có tính sáng tạo và quy mô

lớn không gây bất lợi cho bất kỳ ai – chúng tạo ra thế cùng thắng và những giá trị lớn cho các nhà phát triển, doanh nhân, khách hàng, tác giả và độc giả." Theo đó, một trong những điều quan trọng nhất đó là bạn phải chủ động xác định kiểu đối tác nào có thể xây dựng nền tảng riêng dựa trên nền tảng của bạn – đây chính là cơ hội để bạn phát triển nhiều kênh phân phối các loại hàng hóa khác nhau của mình.

Đổi mới từ bên ngoài. Các doanh nghiệp khác không chỉ cung cấp một kênh cung cấp mới hoặc đơn giản chỉ "bán hàng" trên nền tảng (như trong trường hợp truyền thông VAR hoặc các kênh đối tác), mà họ còn giúp nền tảng đổi mới – mà không cần phải thông báo cho bất kỳ ai trong tổ chức quản lý nền tảng cả. Nói cách khác, không có bất kỳ sự hạn chế nào đối với việc này. Bezos luôn nhấn mạnh dịch vụ tự phục vụ chính là bản chất của các nền tảng bởi "kể cả những người gác cổng có thiện chí cũng có thể làm chậm quá trình đổi mới". Trong lá thư gửi cổ đông năm 2011, Bezos tiếp tục giải thích lại rằng: "Khi một nền tảng ở chế độ tự phục vụ, cả những ý tưởng không tưởng cũng có thể được thử nghiệm, bởi không có người gác cổng chuyên nghiệp nào ở đó để nói rằng: 'Điều đó không khả thi đâu!' Và hãy đoán xem – rất nhiều trong số những ý tưởng không tưởng đó đã thành hiện thực, và chính xã hội được hưởng lợi từ sự đa dạng đó."

Những sự hợp lực tự nhiên. Một doanh nghiệp nền tảng tạo ra sự hợp lực có hoặc không có chủ đích – đây chính là hiệu ứng vòng tròn phát triển hay còn gọi là hiệu ứng bánh đà. Những sự hợp lực này giúp gia tăng giá trị và lực kéo của nền tảng với mỗi đối tác tăng thêm. Ví dụ như, việc sử dụng Fulfillment by Amazon cho phép các sản phẩm của người bán có thể được vận chuyển theo hình thức Amazon Prime. Việc đáp ứng đủ các tiêu chuẩn để được sử dụng hình thức vận chuyển Prime sẽ làm tăng doanh số bán hàng của một sản phẩm trên Amazon.com. Đồng thời việc tăng doanh số bán hàng thì tốt cho cả người bán và Amazon.com (và cả những khách hàng cuối cùng). Như vậy, có thể một lần nữa thấy rằng, khi một nền tảng càng được sử dụng nhiều, chi phí cố định của nó càng nhanh được thu hồi và hiệu ứng bánh đà càng hoạt động hiệu quả. Điều đó có nghĩa rằng việc sử dụng nền tảng đã tăng thì nay lại tiếp tục tăng mạnh hơn nữa.

Một sân chơi mở và bình đẳng. Các luật lệ, xung đột tiềm năng và sự cạnh tranh giữa các nền tảng, chính sách cũng như các đối tác trong hệ sinh thái phải công bằng, được điều hành tốt và ổn định. Các đối tác trong hệ sinh thái phải có khả năng kinh doanh trên nền tảng mà ít phải lo lắng về nguy cơ bị thâu tóm. Nếu muốn

những công ty khác đặt cược tương lai của họ vào bạn, bạn phải thực sự minh bạch và công bằng trong mọi vấn đề. Một ví dụ điển hình về việc hiểu sai vấn đề này mà nhiều chuyên gia thường nhắc tới là việc khởi động Nền tảng mạng xã hội Facebook của Mark Zuckerberg vào năm 2007. Mặc dù ý tưởng ban đầu rất hứa hẹn – cho phép bất kỳ nhà phát triển nào có thể xây dựng một cách hiệu quả các ứng dụng đầy đủ trên đồ thị xã hội, trong khuôn khổ Facebook – thì việc giám sát điều hành đã bị đánh giá thấp trong vòng 18 tháng chỉ vì công ty này đã thờ ơ với việc tạo ra một sân chơi bình đẳng và họ đã thêm vào những tính năng làm hạn chế khả năng của các nhà phát triển đang xây dựng những sản phẩm tương tự nhau. Ngày nay, nền tảng Facebook bị coi là đã mất đi một cơ hội lớn với trị giá ước tính hàng chục tỷ đô-la doanh thu.

Những khách hàng và sự đổi mới không lường trước. Peter Drucker đã viết rằng những điều không được mong đợi chính là nguồn lực lớn nhất để tạo ra những cơ hội thành công trong đổi mới. Hãy chuẩn bị đối phó với những khách hàng và sự đổi mới mà bạn không lường trước được hoặc thực tế chưa từng tồn tại. Những nền tảng thành công phải luôn sẵn sàng trước những tình huống "bất ngờ" được tạo ra bởi sự đổi mới và nhiều khả năng khác nhau. Điều này yêu cầu doanh nghiệp phải hoạt động hiệu quả trong việc xác định những phân khúc khách hàng mới và nhanh nhạy trong việc đáp ứng những nhu cầu mới. Việc tạo ra môi trường và các công cụ (như API) giúp khách hàng và đối tác dễ dàng sử dụng cũng như đổi mới nền tảng khi không có sự can thiệp trực tiếp từ chính doanh nghiệp là mô hình quản lý mới hiện nay.

Những năng lực quan trọng

Có một số khía cạnh quan trọng mà một nền tảng thành công phải có là khả năng cung cấp cho các bên liên quan. Những năng lực sản phẩm này sẽ thúc đẩy đổi mới, tăng trưởng, đo lường dữ liệu, tỷ lệ áp dụng, sự tuân thủ các luật lệ và đảm bảo an ninh. Nếu không có những năng lực này thì bất kỳ nền tảng nào cũng sẽ gặp khó khăn trong việc tận dụng hiệu ứng bánh đà.

Giao diện lập trình ứng dụng (API) vận hành với số lượng lớn. "Những khớp nối" hay những giao diện được định nghĩa rõ ràng mà qua đó mọi người có thể tương tác với nền tảng thường là các API phần cứng. API là cần thiết trong việc làm lan tỏa ảnh hưởng của nó. API có thể tăng cường trao đổi thông tin về dữ liệu, quy trình và những khả năng cấp cao và cấp thấp khác nhau. Sự cần

thiết của API là không phải bàn cãi, nhưng việc phải có API phù hợp với những tính năng về mặt chiến lược và chiến thuật là rất cần thiết để có thể phát triển một mô hình kinh doanh nền tảng.

Tuy nhiên, API không phải là những giao diện duy nhất. Các cổng thông tin, hồ sơ tài liệu, SLA và những dữ liệu vận hành thời gian thực là tất cả các ví dụ về những khía cạnh khác của các giao diện phần cứng. "Phần cứng" có nghĩa là giao diện đó phải bền vững và có thể phát triển được qua thời gian nhưng đồng thời cũng phải có một lộ trình được lên kế hoạch cẩn thận và việc kiểm soát sự thay đổi cần thiết. Những tính năng này thường có tính tương tác ngược và cần phải được làm rõ với người dùng.

Phân tích. Các nền tảng cần phải tạo điều kiện cho khách hàng và hệ sinh thái của họ thông qua việc cho phép họ tiếp cận những phân tích sâu và rộng – hơn nhà cung cấp thông thường thường truyền tải.

Tự phục vụ. Một doanh nghiệp nền tảng tạo ra quy mô và hiệu quả hoạt động bằng cách giúp các đối tác, khách hàng và người sử dụng nền tảng "tự phục vụ". Khách hàng phải có khả năng học hỏi dần từ quá trình khám phá quy trình hoạt động của các nền tảng mà không phải tham khảo ý kiến từ nhân viên dịch vụ khách hàng. Thông thường sẽ có các cộng đồng được hình thành để hỗ trợ nhưng những cộng đồng này biệt lập với công ty nền tảng và giúp tạo ra sự hứng khởi cũng như nâng cao nhận thức của người dùng (xem thêm Phụ lục A, "Dịch vụ tự phục vụ chuẩn bị cho tương lai").

Định giá dần từng phần. Một phần trong đề xuất giá trị của doanh nghiệp nền tảng là dịch vụ sẽ chuyển đổi vốn cố định và chi phí hoạt động truyền thống thành chi phí linh hoạt và biến đổi. Khả năng nhanh chóng thay đổi quy mô, cả mở rộng lẫn thu hẹp, chính là chìa khóa của mô hình này. Quá trình thay đổi quy mô phải diễn ra trong thời gian ngắn hơn nhiều so với các công việc kinh doanh theo truyền thống. Điều này hỗ trợ rất nhiều cho khách hàng thông qua việc chuyển từ những chi phí vốn cố định thành những khoản chi phí vận hành linh hoạt hơn. Ví dụ như, nếu năng lực của một "trung tâm xử lý đơn hàng" là cung cấp dịch vụ, một công ty theo truyền thống có thể sẽ cần phải xây dựng, vốn hóa các trung tâm và thiết bị phân phối, thường kéo dài khoảng một đến vài năm. "Dịch vụ hậu cần như một dịch vụ" cho phép khách hàng thay đổi nhiều tính năng dịch vụ hậu cần, dễ dàng điều chỉnh số lượng đơn hàng và làm điều đó với khoảng thời gian rất ngắn (một tháng cho tới một ngày). Thêm vào đó, các

nền tảng không yêu cầu khách hàng phải ký vào một bản hợp đồng lớn, điều này càng thúc đẩy quá trình sử dụng.

Khả năng tuân thủ "như một dịch vụ". Vận hành trong một môi trường yêu cầu cao hơn về mặt pháp lý, tính toàn cầu và khả năng tuân thủ, các doanh nghiệp nền tảng cung cấp cho khách hàng sự kiểm soát cao hơn mức thông thường và đảm bảo có những cuộc trò chuyện và hỗ trợ cũng như quản lý về kiểm toán và thuế. Cả sự quản trị và tính tuân thủ đều được tạo điều kiện thuận lợi bởi những thông số và công cụ vốn có của nền tảng. Cũng như vậy, một nền tảng phải có khả năng thể hiện được mức độ an toàn thông tin cao.

Quản lý dữ liệu và nội dung. Thu hút người dùng sử dụng một nền tảng yêu cầu mức độ tin tưởng cao đối với dịch vụ mà bạn cung cấp. Điều quan trọng là một nền tảng phải đưa ra được những chính sách và sự đảm bảo rõ ràng, dễ sử dụng về việc bảo mật thông tin, giải quyết tranh chấp và quyền xóa tài khoản.

Khả năng thay đổi. Hãy là một cánh cửa chứ đừng là bức tường. Dù thông qua việc thu mua, bán lại hay thay đổi cơ cấu, một nền tảng cần phải hỗ trợ chứ không phải là trở ngại cho người dùng trong việc thay đổi cơ cấu. Các mô hình dữ liệu, cấu hình, lưu trữ và các tính năng quan trọng được thiết kế để thích nghi và quản lý sự thay đổi.

Kết luận

Trở thành công ty nền tảng không chỉ là một thay đổi lớn, nó sẽ thay đổi tất cả mọi thứ! Doanh số bán hàng, marketing, quản lý sản phẩm, điều hành, hoạt động, trách nhiệm, phương pháp – tất cả đều bị ảnh hưởng do sự thay đổi chiến lược để trở thành một công ty nền tảng. Việc tạo ra các tính năng mà người khác có thể dựa vào đó để phát triển dịch vụ của họ tạo ra một cơ hội lớn lao cho sự đổi mới.

Những cơ hội trong lĩnh vực của bạn là gì? Bằng việc nhìn nhận chuỗi giá trị của một ngành công nghiệp và nhận thấy những sự yếu kém, cũ kỹ và những "người gác cổng" đang làm khó dễ cho khách hàng, bạn có thể phát triển các chiến lược để liên tục đổi mới với một nền tảng. Ví dụ như ngành may mặc của Amazon. Chúng tôi đã bắt đầu công việc kinh doanh đó như là một nền tảng bên bán thứ ba khác. Sau đó, Amazon bắt đầu bán hàng tồn kho mà họ cung cấp. Hiện tại, Amazon đang thiết kế những sản phẩm phù hợp của riêng mình và xây dựng các tính năng quy

trình dệt may đặc biệt như Amazon Photo Studios mà người khác có thể dễ dàng tận dụng như một dịch vụ. Rất khó để có thể xây dựng các nền tảng đúng cách. Các công ty mà mọi người cho rằng thành công trong việc này lại thường không phải vậy. Steve Yegge, cựu kỹ sư của Amazon, kỹ sư lâu năm của Google đã chia sẻ: "Có một điều duy nhất mà Google làm không tốt đó là các nền tảng. Chúng tôi không hiểu về các nền tảng. Chúng tôi không có được nền tảng."[1] Năm 2007, Facebook tuyên bố sẽ mở ra một nền tảng. Làm thế nào mà nhiều công ty lại có thể thực hiện công việc kinh doanh của mình trên nền tảng của Facebook đến như vậy?[2]

Chẳng ai muốn phạm sai lầm cả. Chúng ta đang ở "Ngày đầu tiên" của việc xây dựng và sử dụng các tính năng nền tảng để cơ bản định hình lại cách làm việc. Vậy thì chiến lược của bạn là gì?

LỜI CẢM ƠN

Tôi tốt nghiệp ngành Kỹ thuật công nghiệp nhưng lại là một chuyên gia tư vấn. Tôi kiếm tiền bằng việc tạo ra những bản thuyết trình PowerPoint, nghĩa là tôi viết những gạch đầu dòng để thuyết trình còn nhiều hơn là viết một cuốn sách.

Dự án này thực sự khởi động khi Clifford Cancelosi, người bạn thân thiết và cũng là đồng nghiệp của tôi tại Amazon và sau đó là tại Alvarez & Marsal, ngồi với tôi tại trụ sở công ty trong một ngày trời mưa tại Seattle để lên ý tưởng về những nguyên tắc cho bài báo "Dịch vụ tự phục vụ chuẩn bị cho tương lai" (Phụ lục A trong cuốn sách này). Việc viết ra bài báo đó đã giúp tôi hiểu rõ mình đã học được nhiều điều như thế nào tại Amazon và tôi thực sự có một câu chuyện thú vị để kể. Clifford đã đóng góp rất nhiều câu chuyện và giúp tôi làm rõ nhiều khái niệm xuất hiện trong sách. Nếu không có những ý tưởng và gợi ý của anh, các nội dung trong cuốn sách sẽ rất nghèo nàn và kém đi sự thú vị.

Greg Shaw tại Bill & Medinda Gates Foundation và hiện đang làm việc tại Microsoft là một trong những người đầu tiên khuyến khích, động viên tôi viết cuốn sách này. Anh ấy coi những nguyên tắc lãnh đạo này là trung tâm để xây dựng mọi việc liên quan, và anh ấy đã giúp tôi hoàn thành cuốn sách một cách nghiêm túc.

Tom Elsenbrook, người điều hành công việc tư vấn kinh doanh tại Alvarez & Marsal đã nhận ra tiềm năng của dự án và cùng tôi định hướng để hoàn thành nó.

Randy Miller, đồng nghiệp cũ của tôi tại Amazon và hiện là đồng nghiệp tại Alvarez & Marsal, từng phụ trách về tài chính và phân loại sản phẩm tại Amazon, đã rất hào phóng khi chia sẻ với tôi thời gian và kinh nghiệm của anh ấy.

Cây bút tài năng Ryan Masters đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển thể những bản nháp nội dung và câu chuyện của tôi

thành một cuốn sách độc đáo và thú vị. Anh ấy thực sự hiểu những thông điệp mà tôi muốn truyền tải và mong muốn của độc giả mà tôi đang cố gắng để đáp ứng, các câu chuyện và ví dụ đã được anh trình bày một cách rõ ràng. Cảm ơn vì sự trợ giúp hữu ích, Ryan!

Và biên tập viên của tôi, Karl Weber, người đã đánh bóng lại từng câu chữ và đưa ra những lời đánh giá tuyệt vời để câu chuyện được kể trở nên hấp dẫn hơn.

John Rossman

THÔNG TIN TÁC GIẢ

John Rossman từng có thời gian làm việc với nhiều công ty khác nhau để phát triển và ứng dụng các mô hình kinh doanh đổi mới, các chiến lược công nghệ và nâng cao hiệu quả vận hành của những công ty trong danh sách Fortune 500 thuộc nhiều ngành công nghiệp, từ công nghệ cao, từ thiện tới bán lẻ. Hiện nay, ông đang là Giám đốc Điều hành của Alvarez & Marsal (A&M), một công ty toàn cầu chuyên cung cấp dịch vụ hỗ trợ nâng cao hiệu quả công việc, quản lý quay vòng và tư vấn kinh doanh cho các tổ chức đang tìm kiếm sự chuyển đổi trong hoạt động, tăng trưởng đột phá và nâng cao kết quả thông qua hành động quyết đoán.

Trước khi làm việc cho A&M, John đã làm Giám đốc mảng dịch vụ kinh doanh tại Amazon.com, nơi mà ông ấy đã phát triển chương trình thương nhân, một mạng lưới doanh nghiệp tới doanh nghiệp (B2B) cho phép hàng triệu người bán hàng có thể cung cấp sản phẩm thông qua Amazon, và đang chiếm 40% đơn đặt hàng của công ty này. Ông cũng có quan hệ với các khách hàng doanh nghiệp lớn như Target.com, Toys “R” Us, Sears.ca, Marks & Spencer và cả NBA.

John hiện đang sống tại San Clemente, California, với vợ và hai cậu con trai cùng một chú bulldog giống Pháp. Ông tốt nghiệp ngành Kỹ thuật công nghiệp tại Đại học Tiểu bang Oregon State.

NGUỒN THAM KHẢO

Lời nói đầu

1. David Streitfeld, "Examining The Amazon Way" (tạm dịch: "Nghiên cứu về cuốn Phương thức Amazon"), 26/9/2014; New York Times; http://bits.blogs.nytimes.com/2014/09/26/examining-the-amazon-way/.

Lời giới thiệu

1. "Amazon Leadership Principles" (tạm dịch: "Các nguyên tắc lãnh đạo của Amazon"), http://www.amazon.jobs/principles.

Chương 1

1. Bill Price and David Jaffe, The Best Service is No Service (tạm dịch: Dịch vụ tốt nhất là không có dịch vụ nào cả), Jossey-Bass, 2008.

2. "Inside Amazon's Idea Machine" (tạm dịch: "Cỗ máy ý tưởng nội bộ Amazon"), Forbes, 23/4/2012.

3. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 1997, Amazon.com, 30/3/1998.

4. "Amazon Losing Its Price Edge" (tạm dịch: "Amazon đánh mất lợi thế về giá"), The Wall Street Journal, 20/8/2013.

5. Michael Porter and James Helppelmann, "How Smart, Connected Products are Transforming Competition" (tạm dịch: "Các sản phẩm kết nối thông minh đang chuyển đổi cơ chế cạnh tranh như thế nào?"), Harvard Business Review, Tháng 11/2014, https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition.

6. http://www.amazon.com/gp/jobs/228529?

ie=UTF8&category=Customer%20Service&jobSearchKeywords=&location=US&page=1.

7. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 2012, Amazon.com, 12/4/2012.

8. "Inside the Mind of Jeff Bezos" (tạm dịch: "Tư duy của Jeff Bezos"), Fast Company, 1/8/2004.

9. Như trên.

10. David LaGesse, "America's Best Leaders: Jeff Bezos, Amazon.com CEO" (tạm dịch: "Nhà lãnh đạo cừ nhất nước Mỹ: Jeff Bezos, Giám đốc Điều hành Amazon.com), US News, 19/11/2008.

11. Chuck Salter, "Most Innovative Companies 2009: Amazon #9" (tạm dịch: "Các công ty đổi mới sáng tạo nhất năm 2009: #9 Amazon"), Fast Company, 10/2/2009.

Chương 2

1. Nicholas Carlson, "Jeff Bezos's Salary Is Only $14,000 More Than the Average Facebook Intern's" (tạm dịch: "Mức lương của Jeff Bezos chỉ cao hơn 14.000 đô-la so với mức thu nhập trung bình của một thực tập sinh tại Facebook"), Business Insider, 15/4/2013.

2. Brad Stone, The Everything Store (Jeff Bezos và kỷ nguyên Amazon), Little, Brown and Company, 2013.

3. "Jeff Bezos 'Makes Ordinary Control Freaks Look like Stoned Hippies,' Says Former Engineer"(tạm dịch: "Jeff Bezos 'khiến những người thích kiểm soát thông thường trở nên giống những kẻ lập dị bị ném đá'"), Business Insider, 12/10/2011.

4. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 1997, Amazon.com, 30/3/1998.

Chương 3

1. "Fascinating Number: Amazon Is Larger Than the Next Dozen Internet Retailers Combined" (tạm dịch: "Con số thú vị: Amazon bán nhiều hàng hóa trực tuyến hơn 12 đối thủ cạnh tranh cộng lại"), Forbes, 1/11/2013.

2. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 2011,

Amazon.com, 13/4/2012.

3. “Senior Software Development Manager, Item Authority” (tạm dịch: “Quản lý phát triển phần mềm cao cấp, Item Authority”), http://www.amazon.com/gp/jobs/221091, Amazon.com.

4. “What Is Fulfillment by Amazon (FBA)?” (tạm dịch: “Fulfillment by Amazon (FBA) là gì?”), YouTube, 17/7/2013, (http://www.youtube.com/watch?v=IAi4fPb_kp4).

5. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 2011, Amazon.com, 13/4/2012.

6. “Private Cloud Matures, Hybrid Cloud Is Next” (tạm dịch: “Đám mây riêng đã trưởng thành, tiếp đến sẽ là đám mây lai”), Gartner, Inc., 6/9/2013.

7. “Analyst: Amazon’s Cloud Is Really a $19 Billion Business… and Growing” (tạm dịch: “Theo các nhà phân tích: Đám mây của Amazon là một hoạt động kinh doanh trị giá 19 tỷ đô-la… và đang lớn mạnh”), Business Insider, 7/1/2013.

Chương 4

1.Charlie Rose, “Amazon’s Jeff Bezos Looks to the Future” (tạm dịch: “Jeff Bezos của Amazon nhìn về tương lai”), 60 Minutes, 1/12/2013.

2. “Inside Amazon’s Idea Machine” (tạm dịch: “Cỗ máy ý tưởng nội bộ Amazon”), Forbes, 23/4/2012.

3. “Jeff Bezos, The Post’s Incoming Owner, Known for a Demanding Management Style at Amazon” (tạm dịch: “Jeff Bezos, chủ sở hữu của The Post, được biết đến với phong cách quản lý theo nhu cầu tại Amazon”), The Washington Post, 7/8/2013.

4. George Anders, “Inside Amazon’s Idea Machine” (tạm dịch: “Cỗ máy ý tưởng nội bộ Amazon”),Forbes, 23/4/2012.

5. http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?modeId=12880481.

6. “Seller Performance Management” (tạm dịch: “Quản lý hiệu quả hoạt động của người bán”), http://www.amazon.com/gp/help/customer/display.html?nodeId=12880481, Amazon.com.

Chương 5

1. Jim Collins, Good to Great (Từ tốt đến vĩ đại), HarperBusiness, 16/10/2001.

Chương 6

1. "Amazon.com Acquires Shoe E-tailer Zappos" (tạm dịch: "Amazon.com mua lại công ty thương mại điện tử Zappos"), Bloomberg Businessweek, 22/7/2009.

2. Morgan Housel, "The 20 Smartest Things Jeff Bezos Has Ever Said" (tạm dịch: "20 câu nói thông minh nhất của Jeff Bezos"), The Motley Fool, 9/9/2013.

3. Brad Stone, The Everything Store (Jeff Bezos và kỷ nguyên Amazon), Little, Brown and Company, 2013.

Chương 7

1. George Anders, "Inside Amazon's Idea Machine" (tạm dịch: "Cỗ máy ý tưởng nội bộ Amazon"),Forbes, 23/4/2012.

2. Marcus Wohlsen, "Amazon Outage Could Cost a Lot More Than 400,000 Pairs of Unsold Underwear" (tạm dịch: "Amazon gặp trục trặc có thể thiệt hại tương đương với hơn 400.000 cặp đồ lót"), Wired.com, 1/2/2013.

3. Brad Stone, The Everything Store (Jeff Bezos và kỷ nguyên Amazon), Little, Brown and Company, 2013.

Chương 8

1. "The Truth about Jeff Bezos' Amazing 10,000-Year Clock" (tạm dịch: "Sự thật về chiếc đồng hồ 10.000 năm tuyệt vời của Jeff Bezos"), Business Insider, 12/8/2013.

2. Phỏng vấn Jeff Bezos, Academy of Achievement, 4/5/2001.

3. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 2012, Amazon.com, 12/4/2012.

4. Henry Blodget, "Amazon's Letter to Shareholders Should Inspire Every Company in America" (tạm dịch: "Thư gửi cổ đông của Amazon có thể truyền cảm hứng cho mọi công ty ở Mỹ"),Business Insider, 14/4/2013.

5. Morgan Housel, “The 20 Smartest Things Jeff Bezos Has Ever Said” (tạm dịch: “20 câu nói thông minh nhất của Jeff Bezos”), The Motley Fool, 9/9/2013.

6. HBR IdeaCast, “Jeff Bezos on Leading for the Long-Term at Amazon” (tạm dịch: “Jeff Bezos lãnh đạo với tầm nhìn dài hạn tại Amazon”), HBR Blog Network, 3/1/2013.

7. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 2004, Amazon.com, 13/4/2004.

8. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 2012, Amazon.com, 12/4/2012.

9. Phỏng vấn Jeff Bezos, Academy of Achievement, 4/5/2001.

Chương 9

1. Alan Murray, The Wall Street Journal Essential Guide to Management (tạm dịch: Hướng dẫn cần thiết trong quản lý của tạp chí Wall Street Journal), HarperBusiness, 2010.

2. Morgan Housel, “The 20 Smartest Things Jeff Bezos Has Ever Said” (tạm dịch: “20 câu nói thông minh nhất của Jeff Bezos”), The Motley Fool, 9/9/2013.

3. Như trên.

Chương 10

1. “Bezos on Innovation” (tạm dịch: “Bezos về đổi mới”), Bloomberg Businessweek, 18/4/2008.

2. Nicholas Carlson, “Jeff Bezos’s Salary Is Only $14,000 More Than the Average Facebook Intern’s” (tạm dịch: “Mức lương của Jeff Bezos chỉ cao hơn 14.000 đô-la so với mức thu nhập trung bình của một thực tập sinh tại Facebook”), Business Insider, 15/4/2013.

3. Brad Stone, The Everything Store (Jeff Bezos và kỷ nguyên Amazon), Little, Brown and Company, 2013.

4. Jim Edwards, “This Man Had Such a Bad Experience with Amazon Customer Support He Posted the Entire Conversation Online,” (tạm dịch: “Người đàn ông này đã có một trải nghiệm tồi với Bộ phận Chăm sóc Khách hàng của Amazon, ông ta đã đăng

toàn bộ cuộc trò chuyện trực tuyến"), Business Insider, 3/12/2013.

5. Brad Stone, The Everything Store (Jeff Bezos và kỷ nguyên Amazon), Little, Brown and Company, 2013.

Chương 11

1. "How to Build (or Rebuild) Trust" (tạm dịch: "Làm thế nào để tạo dựng (hoặc tái tạo dựng) lòng tin"), www.michaelhyatt.com, 16/4/2012.

2. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 2011, Amazon.com, 13/4/2012.

Chương 12

1. Fred Vogelstein, "Mighty Amazon" (tạm dịch: "Amazon hùng mạnh"), Fortune, 26/5/2003.

2. http://www.charlierose.com/view/interview/12656.

3. http://www.armedforcesjournal.com/essay-dumb-dumbbullets/.

Chương 13

1. George Anders, "Bezos as a Media Tycoon: This Is His Undeniable Agenda" (tạm dịch: "Bezos là một ông trùm truyền thông: Đây là đề tài thảo luận không lại được với ông ấy"), Forbes, 5/8/2013.

2. Amy Morin, "13 Things Mentally Strong People Don't Do" (tạm dịch: "13 điều con người không làm để có một tinh thần mạnh mẽ"), Lifehack.org, 13/11/2013.

3. A. L. Duckworth, C. Peterson, M. D. Matthews, D. R. Kelly, "Grit: Perseverance and Passion for Long-Term Goals" (tạm dịch: "Sự bền chí: Kiên trì và niềm đam mê cho các mục tiêu dài hạn"),Journal of Personality and Social Psychology, số 6, 1087.

Kết luận

1. David LaGesse, "America's Best Leaders: Jeff Bezos, Amazon.com CEO" (tạm dịch: "Nhà lãnh đạo cừ nhất nước Mỹ: Jeff Bezos, Giám đốc Điều hành Amazon.com), US News, 19/11/2008, http://www.usnews.com/news/best-leaders/articles/2008/11/19/

americas-best-leaders-jeff-bezos-amazoncom-ceo.

Phụ lục A: Dịch vụ tự phục vụ chuẩn bị cho tương lai

1. "The Tide Has Turned: Nuance Research Finds Most Consumers Would Rather Self-Serve over Speaking with a Live Agent" (tạm dịch: "Trào lưu đã thay đổi: Nghiên cứu của Nuance đã chỉ ra rằng hầu hết người tiêu dùng thích dịch vụ tự phục vụ hơn là nói chuyện trực tiếp với nhân viên chăm sóc khách hàng"), Nuance Communications, Inc., 10/5/2012.

2. "3 Reasons to Show Your Support Page a Little Love" (tạm dịch: "3 lý do để hiển thị trang hỗ trợ khách hàng"), cccbuzz.exbdblogs.com, 13/3/2012.

3. "Selecting Online Customer Service Channels to Satisfy Customers and Reduce Costs" (tạm dịch: "Chọn kênh chăm sóc khách hàng trực tuyến để làm hài lòng khách hàng và giảm chi phí"), Forrester Research Inc., 25/5/2010.

4. Jeff Bezos, Thư gửi cổ đông của Amazon năm 2011, Amazon.com, 13/4/2012.

5. Matthew Dixon, Karen Freeman và Nicholas Toman, "Stop Trying to Delight Your Customers" (tạm dịch: "Ngừng cố gắng để làm hài lòng khách hàng"), Harvard Business Review, tháng 7/2010.

6. "Auto-Insurers Online Self-Service Report 2012: Leaders and Laggards" (tạm dịch: "Báo cáo về dịch vụ tự phục vụ trực tuyến của các công ty bảo hiểm tự động năm 2012: Người tiên phong và kẻ chậm tiến"), The Customer Respect Group, 11/6/2012.

7. "Web Sites That Don't Support Customers Waste Millions" (tạm dịch: "Trang web không hỗ trợ khách hàng hàng có thể lãng phí hàng triệu đô-la"), Forrester Research Inc., 17/2/2010.

8. "The Business Impact of Customer Experience" (tạm dịch: "Tác động về kinh doanh của trải nghiệm khách hàng"), Forrester Research, Inc., 26/3/2012.

9. "An Unlikely Banker Emerges: Amazon" (tạm dịch: "Một ngân hàng không ngờ nổi lên: Amazon"), The Wall Street Journal, 4/10/2012.

Phụ lục B: Những năng lực quan trọng để xây dựng và vận hành

tốt một công ty nền tảng

1. https://plus.google.com/+RipRowan/posts/eVeouesvaVX.

2. http://pando.com/2013/07/23/move-fast-break-thingsthe-sad-story-of-platform-facebooks-gigantic-missed-opportunity/.

1* Trong tiếng Anh, từ relentless có nghĩa là tàn nhẫn, không thương xót/bền bỉ, không hề nao núng. (BTV)